مراجع إدارة الأعمال

الأصول العلمية للإدارة والتنظيم

تأليف

الدكتور علي عبد المجيد عبده
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

الطبعة الخامسة عشرة

١٩٨٦

مراجع إدارة الأعمال

الأصول العلمية للإدارة والتنظيم

تأليف

الدكتور علي عبد المجيد عبده
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

الطبعة الخامسة عشرة

١٩٨٦

دعــاء

لَّلهُمَّ إِنِّى أَعُوذُ بِكَ مِنْ كُلِّ عَملٍ يُخْزِينِى
وأَعُوذُ بِكَ مِنْ كُــلِّ صَــاحِبٍ يُؤْذِينِى
وَأَعُوذُ بِكَ مِنْ كُــلِّ أَمَــلٍ يُلْهِينِى
وَأَعُوذُ بِك مِنْ كُــلِّ فَقْــرٍ يُنْسِينِى
وَأَعُوذُ بك مِنْ كُــلِّ غِنــى يُطْغِينِى

اهــداء

الى زوجتى العزيزة التى كان لصبرها ومساعدتها
أكبر الأثر فى ظهور هذا الكتاب

« خذوا منا ، كل مصـانعنـا وكل تجارتنا ، وطرق مواصلاتنا ، وأموالنا ، ولا تتركوا لنا سـوى تنظيمنا ، وفى أربع سنوات سوف نسترد مجدنا » .

اندرو كارنيجى
مؤسس صناعة الصلب
فى أمريكا

بسم الله الرحمن الرحيم

تمهيد

ان هناك نواحي متعددة للنشاط الانساني ، ولكن ربما لا يوجد ماهو أهم من الادارة طالما أن مهمتها هي تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف بواسطة أفراد آخرين . ولقد تطورت الحياة وأصبحت مدنيتنا الحديثة قائمة على أسس تعاونية ضرورية لرفاهية المجتمع الذى نعيش فيه . وسواء فى شركات ومؤسسات قطاع الأعمال والخدمات ، أو فى الحكومة ، أو فى ميادين الأعمال الاجتماعية والنشاط الدينى ، أو فى الجيش ، أو فى أى نوع آخر من الأنشطة ، فاننا نجد أن كفاءة الأفراد فى تحقيق أهدافهم المشتركة عن طريق عملهم الجماعى المشترك تتوقف الى درجة كبيرة على الكفاية الادارية لأولئك الذين يشرفون على ادارة وتنظيم هذه المجموعات من الأفراد .

ولقد لفتت هذه الحقيقة النظر الى أهمية العناية بتحسين الوظيفة الادارية ورفع مستوى كفايتها والبحث عن المبادىء والأصول العلمية Principles التى ترتكن اليها ، وخاصة فى مثل هذه الظروف من التعقيد والتطور المستمر فى مجتمعنا الحديث . وبالرغم من أن المشكلة الادارية قائمة منذ ظهور العمل الجماعى واشتراك الأفراد فى تحقيق أهداف معينة لايمكن تحقيقها عن طريق العمل الفردى المنفصل ، الا أنها لم تحظ بما تستحقه من العناية اللازمة والدراسة والبحث الكافى الا منذ زمن ليس ببعيد . ولقد أدى البحث والتحليل الذى قام به كثير من الشخصيات الذين شغلوا أو يشغلون مناصب ادارية وغيرهم الى تكوين مبادىء وأصول عامة تعاون كثيرا فى فهم العملية الادارية ومعالجة مشاكلها

ومع ذلك فان هذه المبادىء Principles وفنون التصرف والتنفيذ Techniques قد تكون متناثرة وغير مرتبطة بعضها ببعض ، ولذلك غالبا ما تحتاج الى دراسة العلاقة بينها وربطها بعضها ووضعها فى قالب منطقى منظم • والغرض الأساسى لهذا الكتاب هو عرض المبادىء والأصول العلمية للادارة والتنظيم فى شكل منطقى منظم • وبيان شرح العلاقة فيما بينها وكيفية الاستفادة منها وتطبيقها فى نواحى النشاط المختلفة بما يرفع من كفاية الأفراد وبما يحقق لهم أهدافهم المشتركة بأحسن الطرق دون اسراف فى النفقات أو الوقت أو المجهود • وفى القيام بهذه المهمة يعتمد المؤلف على الدراسات والأبحاث التى قام بها الكثير من المديرين والباحثين الذين قاموا بتحليل هذا الموضوع ودراسة مشاكله • وسيحاول المؤلف أن يطبق هذه المبادىء والأصول العلمية على أوجه النشاط المختلفة فى جمهورية مصر العربية ، كما سيحاول الاستدلال بأمثلة من دوائر الأعمال المحلية ما أمكن والمقارنة بدوائر الأعمال الأجنبية فى البلاد التى وصلت فيها الادارة الى مستوى عال من الرقى والتقدم •

ويعتقد المؤلف أن وظيفة المدير أساسا واحدة سواء أكان فى مستوى الادارة العليا Top Management أو فى مستوى الادارة التنفيذية Middle Management أو فى مستوى الاشراف First Line Supervisor ففى أى مركز وحيثما يكون المدير مسئولا عن نتائج الأعمال التى يتعاون مرؤسوه فى القيام بها فانه لن يستطيع أن يحقق هذه الأهداف المنشودة الا عن طريق تنسيق جهود أفراد المجموعة التى يرأسها أو يشرف على ادارتها • ولا شك فى أن هذا العمل يحتاج الى استخدام مبادىء معينة تختلف تماما عن تلك المبادىء والأصول التى يعتمد عليها الاقتصادى أو المحاسب أو المهندس فى أعماله • ولئن كانت الأعمال التى يقوم بها المديرون والمجموعات التى يرأسونها ويشرفون على ادارتها تختلف عن بعضها البعض ؛ ولئن كان الشخص الذى يشغل منصب الادارة التنفيذية ربما يزاول سلطة أكبر وأوسع نطاقا من تلك التى يزاولها زميله المشرف

الذى يشغل منصبا أقل درجة ، فإن الحقيقة لازالت قائمة وهى أنهم جميعا كمديرين Managers ينفذون الأعمال ويحققون الأغراض عن طريق أفراد آخرين — يقومون بنفس الشيء .

هذا بالاضافة الى أن المبادىء والأصول العلمية الخاصة بالادارة يمكن تطبيقها على أى نوع من المشروعات . وحيث ان اهتمامنا الرئيسى بقطاعات الأعمال والخدمات فاننا سنركز دراستنا وأمثلتنا الى حد كبير حول المشاكل الخاصة بادارة الأعمال فى المؤسسات والشركات التجارية والصناعية مع الملاحظة بأن نفس المبادىء والأصول يمكن تطبيقها فى أى مجال آخر غير تلك المجالات .

ولكى نصل الى تقسيم منطقى للمبادىء والأصول العلمية الادارية فسوف نقوم بدراسة وتحليل وظائف المدير ومراحل العملية الادارية التى تنحصر فى التنظيم Organizing ، وتكوين وتنمية الكفايات Staffing والتوجيه Directing ، والتخطيط Planning ، والرقابة Controlling ولئن كانت هناك تقسيمات أخرى للوظائف الادارية الا أن هذا التقسيم يعتبر فى نظرنا شاملا ويمكن تجزئته الى أجزاء كافية بما يسمح بالتحليل المنطقى كما أنه يعطى لنا صورة واضحة للوظائف الادارية كما يراها المديرون أنفسهم هذا بالاضافة الى أن هذا التقسيم يميز بوضوح تام بين وظيفة المدير ، وبين أوجه النشاط غير الادارية التى يقوم بها الشخص المتخصص Specialist أو الفنى Technician فى ناحية معينة .

ولقد رأينا أن يتناول هذا الكتاب المقدمة الخاصة بتعريف الادارة وتطورها وأهميتها والاطار العام للوظائف الادارية ووظائف المشروع ، فضلا عن اطار وظيفتى التنظيم ، وتنمية الكفايات بدرجة أكثر تفصيلا . ونرجو أن نتناول الوظائف الادارية الأخرى فى كتاب أو كتب أخرى .

ولقد رأينا أيضا أن نبدأ بدراسة التنظيم أولا قبل مناقشة التخطيط وقد يرى البعض أن المدير يقوم بالتخطيط أولا ثم يقوم بعد ذلك بالتنظيم وتنمية الكفايات والتوجيه والرقابة . ولاشك أن وجهة النظر هذه لها وجاهتها . غير أنه من الناحية العملية نجد أن المدير يزاول عادة كل هذه الوظائف فى وقت واحد . كما أن هناك بعض المزايا من البدء بدراسة التنظيم وذلك أن المبادىء والأصول العلمية الخاصة بهذه الناحية من الدراسة تعتبر أكثر المبادىء تقدما ، وهى لذلك أكثر سهولة فى الفهم من غيرها من المبادىء . هذا بالاضافة الى أن وظيفتى التخطيط والرقابة متعلقان ببعضهما بدرجة كبيرة سواء من الناحية المنطقية أو الناحية العملية ، ولذلك ظهرت مزايا كثيرة من دراستهما معا .

ولئن كان هذا الكتاب يعنى بدراسة وتحليل المبادىء والأصول العلمية للادارة والتنظيم ، فهو أيضا محاولة لتلخيص نظرية الادارة Management Theory مع تطبيق رئيسى على قطاعات الأعمال والخدمات . وليس معنى ذلك أن محتويات الكتاب فروض نظرية غير عملية ، حيث ان المبادىء والأصول العلمية تستعمل هنا بمعنى الحقائق الأساسية Fundamental Truths التى يمكن تطبيقها فى ظروف معينة . كما أن النظرية Theory تفهم على أنها هيكل من المبادىء والأصول العلمية المرتبطة والمتعلقة ببعضها والتى تعالج موضوعا معينا معالجة منسقة مرتبة . وعلى ذلك فاذا تكونت من المبادىء والأصول العلمية بشكل منطقى واضح فانها لابد أن تكون عملية ويمكن تطبيقها .

ويمكن أن يقال ان تكوين مثل هذ المبادىء والأصول العلمية يؤدى الى ظهور وتقدم علم الادارة Science of Management كما يؤدى الى زيادة فهم المديرين لأعبائهم ووظائفهم على أساس أحسن وأكثر شمولا عن ذى قبل . ومع ذلك فان المؤلف يؤمن بأنه بالرغم من أن ظهور وتقدم مثل هذا العلم سوف يؤدى الى توضيح وتبسيط مهمة

الادارة ، الا أن جانبا ملموسا من الوظيفة الادارية سوف يظل باستمرار فنا من الفنون Art ؛ وهذا يشابه تماما ما يحدث فى عالم الطب والجراحة حيث لا يمكن أن يكون هنـاك بديل أو يستغنى عن الخبرة العمليـة Clinical Experience والفن فى هذا الميدان .

وعموما فان هدفنا من هذه الدراسة هو المساعدة فى خلق جيل يفهم الادارة فهما صحيحا مستندا الى الأصول والمبـادىء العلمية الصحيحة حتى تقوم مشروعاتنا على أسس متينة وبرامج واضحة ، ويمكن تعهدها بالرعاية حتى يشتد ساعدها . كما يمكن السهر على رفاهيتها وانجاحهـا لتحقيق أهدافها والرقى ببلادنا العزيزة الى مصاف الدول المتقدمة اقتصاديا بل ومنافستها فى هذا المضمار .

والله ولى التوفيق ؟

على عبد المجيد عبده
اكتوبر ١٩٨٤

الباب الأول

المدخل فى ادارة الأعمال

١ ـ الادارة ـ تعريفها وأهميتها .

٢ ـ تطوير نظرية الادارة .

٣ ـ الادارة العلمية .

٤ ـ وظائف المدير .

٥ ـ وظائف المشروع .

الفصل الأول

الادارة ـ تعريفها وأهميتها

ان الادارة Management لها أهمية كبرى بالنسبة لكل فرد وكل مجموعة من الأفراد فى أى مجتمع من المجتمعات . وذلك لأنها تعالج وظيفة طبيعية من وظائف المجتمع الانسانى . تلك الوظيفة هى تحقيق الأغراض والأهداف التى يسعى وراءها الفرد أو ترغب فى تحقيقها مجموعة من الأفراد وتعنى الادارة استخدام معلومات الانسان وقدرته فى تحقيق أهدافه بنجاح ، والخروج برغباته الى حيز التنفيذ .

وتتدخل الادارة تقريبا فى جميع أوجه النشاط الانسانى . فمثلا هناك ادارة فى الميادين المختلفة للصناعة والتجارة والزراعة والتعليم والجيش والحكومة والأعمال الخيرية والدينية . وتطبق فكرة الادارة عادة وفى أغلب الأحيان على أعمال وتصرفات المجموعات من الأفراد . غير أنه يجب ألا يفهم من ذلك أنها لا تتعلق بالأعمال الفردية ، حيث أن الفرد الذى يقوم بمفرده بأى عمل لنفسه فانه عادة مايحدد هدفه ويشعر فى قرارة نفسه بعزيمة معينة ومسئولية خاصة فى تحقيق هذا الهدف . وعلى ذلك فالادارة لازمة لكل مجهود انسانى سواء يذله فرد أو مجموعة من الأفراد فى تحقيق هدف من الأهداف .

وكثيرا ما يعتقد البعض أن نشاط الادارة ينحصر داخل المصانع فقط وقد يكون السبب فى هذا الاعتقاد أن دراسة الادارة بدأت فى المصنع وطبقت أول الأمر على أوجه النشاط الخاصة بانتاج السلع المختلفة . ولاشك فى أن هذا الاعتقاد لا يغير من الحقيقة الواقعة وهى أن مبادىء الادارة وأصولها يمكن أن تطبق على جميع أوجه النشاط الانسانى سواء أكان منها ما يتصل بالشراء أو التخزين أو البيع أو التمويل أو النقل أو الحكومة أو المدرسة أو الجامعة أو المزرعة أو القوات المسلحة أو المسجد أو الكنيسة أو حتى دائرة الأعمال المنزلية .

والادارة هى وظيفة Function أو نشاط Activity . ويجب ألا نخلط بين « الادارة » كنشاط أو وظيفة ، وبين اولئك الذين يقومون بهذا النشاط أو بتأدية هذه الوظيفة وهم ما يطلق عليهم لفظ « المديرون Managers » أو « القادة المنفذون Executive Leaders أو « أعضاء الادارة » «Members of Management»

تعريف الادارة :

ان فكرة الادارة متسعة جدا أو شاملة لمعان كثيرة بشكل يصعب على كثير من الكتاب والباحثين فى هذا الموضوع أن يضعوا لها تعريفا فى بضع كلمات بحيث يشتمل على جميع معانيها المختلفة وسوف نورد فيما يلى بعض التعاريف الشائعة للادارة بحيث تساعدنا فى فهم المعنى الشامل للادارة وفى الوصول الى تعريف خاص يشتمل على أغلب المعانى الخاصة بالادارة بحيث يكون بعيدا عن التعقيد أو التطويل :

(أ) هذا التعريف الأول خاص بالأستاذ كمبال Kimball وقد ذكره فى كتابه « أصول التنظيم الصناعى Principles of Industrial Organization » حيث يقول:

«ان الادارة تشمل جميع الواجبات والوظائف التى تختص أو تتعلق بانشاء المشروع ، من حيث تمويله ، ووضع سياساته الرئيسية ، وتوفير مايلزمه من معدات ، واعداد التكوين أو الاطار التنظيمى الذى يعمل فيه وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين »(١).

«Management embraces all duties and functions that pertain to the inition of an enterprise, its financing the establishment of all major policies, the provision of all necessary equipment, the outlining of the general Frame of orgnization under which the enterprise is to operate, and the selection of the principal officers.»

(١) راجع فى ذلك :

D. S. Kimball, and Kimball, Jr., Priniciples of Industrial Organization, McGraw-Hill Book Co., inc., New York, 1947, p. 157.

ويلاحظ أن هذا التعريف قد أوضح أن الادارة نشاط يتعرض لتوفير ... بالمشروع ، وتمويله ، وتوفير معداته والتسهيلات اللازمة له، و ... ووضع سياساته • وبالرغم من العمومية النسبية لهذا التعريف ... يشير الى أن مسئولية المدير فى المشروع لابد أن تتضمن ما يلى :

١ — توفير العاملين والكفايات الادارية •

— توفير المعدات والتسهيلات •

— تنظيم المشروع •

: — وضع السياسات •

(ب) وتفيدنا العبارة التالية أيضا فى فهم معنى الادارة • وقد ذكرها الأستاذ لفنجستون Livingston فى كتابه «هندسة التنظيم والادارة» The Engineering of Organization and Management حيث قال عن الادارة :

«وظيفتها هى الوصول الى الهدف بأحسن الوسائل ، وأقل فى حدود الموارد والتسهيلات المتاحة وحسن استخدامها »•

«Its function is to reach that goal by the best means, wit expenditure of time and money, usually, with the best use facilities».

(ج) أما التعريف الثالث فبالرغم من أنه عام جدا فهو يحلل فكرة الادارة ويشرح معناها من ثلاث نواح هى : العملية الادارية Managerial Process • وقد ذكر هذا التعريف فى دائرة المعارف العلوم الاجتماعية Encyclopaedia of Social Sciences التى تصدر فى الولايات المتحدة الأمريكية وتقول :

راجع فى ذلك :

R. T. Livingston. The Engineering of Organization an ment, McGraw Hill Book Co., New York., 1949, p. 84.

« يمكن تعريف الادارة بأنها العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين والاشراف على تحقيقه . وتعرف الادارة أيضا — من الناحية الانسانية — بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من المجهود الانسانى الذى يبذل فى هذه العملية . كما أن اتحاد (مجموعة) هؤلاء الأفراد الذين يبذلون سويا هذا المجهود فى أى مشروع من المشروعات يعرف بادارة المشروع » .

«Management may be defined as the process by which the execution of a given purpose is put into opration and supervised. The combined output of various types and grades of human effort by which the process is effected is again known as management, in the buman sense. Again the combination of those persons who together put forth this effort in any given enterprise is known as «the management» of the enterprise».

(د) أما التعريف الرابع الذى يبين لنا مدى شمول واتساع فكرة الادارة فهو خاص بالأستاذ بيثل Bethel وزملائه فى كتابهم التنظيم والادارة الصناعية Industrial Organization and Management حيث يقول:

« ان وظيفة مجلس المديرين . الذى غالبا مايشار اليه بالادارة ، هى أن يضع السياسات الخاصة بنوع السلطة المطلوب انتاجها ، وسياسات التمويل ، ومنافذ التوزيع ، والخدمة ، والأفراد ، والعوامل الأخرى . والادارة مسئولة عن اعداد الهيكل التنظيمى اللازم لتنفيذ هذه السياسات » .

«It is the function of the board of managers, frequently referred to as management, to establish policies regarding the type of product to manufacture, finance, channels of distribution, service, personnel

(١) راجع فى ذلك :

Encyclepaedia of the Social Sciences, Macmillan Co. New York, Vol. X, 1933, pp. 76 — 77.

and other factors. It is the responsibility of management to outline an organization structure for the carrying out of these policies».

ويلاحظ بالنسبة لهذا التعريف أنه أشار الى الادارة كنشاط أو وظيفة بقوله « ان وظيفة مجلس المديرين » . كما أنه أشار الى الادارة كأفراد بكلامه عن مجلس المديرين . هذا فضلا عن أنه اقتصر على أن الادارة هي النشاط الخاص بوضع السياسة واعداد الجهاز التنظيمي .

(هـ) وأخيرا فان العبارة التالية تؤكد أهمية العلاقات الانسانية Human Relations باعتبارها العامل الرئيسي في الادارة . وقد ذكر هذه العبارة الأستاذ آبلي Appley في مجلة الأفراد التي تصدرها جمعية الادارة الأمريكية ، American Management Association حيث قال :

« ان الادارة قد عرفت بألفاظ بسيطة جدا على أنها تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين ، وأن هذه الوظيفة تنقسم على الأقل الى نوعين رئيسيين من المسئولية : الأول هو التخطيط ، والثاني هو الرقابة » .

«Management has been defined in very simple terms as getting things done trhough the efforts of other people, and that function breaks into at Least two major responsibilities, one of which is planning, the other is control».

ويلاحظ أن هذا التعريف قد أوضح مسئولية الادارة في المشروع من حيث نشاط التخطيط والرقابة على وجه التحديد ، وذلك عند تحقيق الأهداف وتنفيذ الأعمال عن طريق أشخاص آخرين .

وعلى ذلك فانه بعد فحص هذه التعاريف السابقة يمكن أن يقال عموما ان أول شيء يبدأ به قبل مزاولة النشاط الاداري هو معرفة

---

(١) راجع في ذلك :

L. L. Bethel, F. S. Atwater, G. B. E. Smith, and H. A. Stactman, Industrial Organization and management McGraw-Hill Book Co. New York, 1950, pp. 125 — 126.

(٢) راجع في ذلك :

L. A. Appley, Management the Simple Way. Personnel, American Management Association. January, 1943, p. 597.

الهدف Objective وتحديده ، حيث ان جميع أوجه النشاط الادارى تدور حول تحقيق الهدف المحدد .

ويلاحظ انه فى أى مشروع من المشروعات توجد عدة عناصر Elements رئيسية هى : الأفراد Personnal ، والمواد Materials ، والعدد والآلات والمعدات (التسهيلات) Machines, Tools & Equipment والأموال Money . والأسواق Markets . وهذه هى العناصر التى يستخدمها المديرون فى تحقيق أهداف المشروع الجديد ، بطرق Methods مختلفة حسب الظروف المحيطة .

وعلى ذلك نجد أنه بتحديد الهدف ومعرفة العناصر الممكن استخدامها فى تحقيق هذا الهدف يمكن أن نضع تعريفا معقولا للادارة كما يلى :

« والادارة هى عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه Leadership & Direction ، وتنمية الأفراد Staffing ، وتخطيط Planning وتنظيم Organizing ومراقبة Controlling العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية فى المشروع — من أفراد ومواد وآلات وعدد ومعدات وأموال وأسواق — لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف » .

والادارة ليست نشاطا ميكانيكيا ، وانما نجد أن الجمع بين العناصر الرئيسية فى المشروع ومعالجتها وتنظيم العلاقة بينها تتوقف على الظروف التى يزاول العمل فيها ، ولا شك أن ذلك يوضح أهمية الكفاءة الانسانية فى قيادة الآخرين وتوجيههم واتخاذ القرارات والمفاضلة بين الخطط والسياسات الممكنة حتى يمكن اختيار أنسب السياسات لتحقيق الهدف .

اهمية الادارة للمشروع :

لا شك أن الادارة الرشيدة تعمل على رفع كفاية الأفراد ، وحسن توجيه واستخدام المجهودات الانسانية التى تبذل فى المشروع ، سواء

أكان مشروعا تجاريا أو صناعيا ، وتعمل على اخراج وابتكار طرق جديدة مبسطة للعمل وتحسين المعدات والتسهيلات المستخدمة فى المشروع ، وكذلك تحسين جودة المنتجات والخدمات التى ينتجها ويقدمها المشروع . هذا بالاضافة الى تحسين العلاقات الانسانية بين العاملين فى المنشأة . ومن أجل ذلك فان مديرى المنشأة الأكفاء يتبأون دائما بالعوامل التى تؤثر على مستقبل المشروع بقدر استطاعتهم ، وهم يعملون على تجميع الحقائق والبيانات والآراء المختلفة التى تساعد فى دراسة وحل المشاكل التى تعترض طريقهم عند محاولة تحقيق أهداف المشروع .

وعموما فان نشاط الادارة فى أى مشروع من المشروعات يتأثر الى حد كبير برغبات وحاجات الهيئة الاجتماعية Public ، وأصحاب المشروع والملكية ، والقوة العاملة . حيث ان الادارة تعمل دائما للتوفيق بين هذه الرغبات التى قد تبدو متعارضة ولاشك أن ارضاء هذه المجموعات الثلاث متكاملة ليست مهمة سهلة بأى حال من الأحوال .

وفيما يلى بيان لبعض الرغبات الخاصة بهذه المجموعات الثلاث التى يجب على ادارة المشروع أن توفق دائما فيما بينها :

أولا — رغبات المجتمع :

١ — توفير السلع والخدمات بأسعار معقولة باستمرار .
٢ — تقوية مركز المشروع والتوسع فيه .
٣ — رفع مستوى المعيشة .

ثانيا — رغبات أصحاب المشروع (ملكية رأس المال) :

١ — الحصول على عائد معقول لاستثماراتهم .
٢ — تقوية مركز المشروع والتوسع فيه .
٣ — محو الاسراف ورفع الكفاية الانتاجية فى المنشأة .

ثالثا — رغبات القوة العاملة :

١ — ضمان الاستمرار والاستقرار فى العمل وفتح باب الترقية .

٢ ـ الحصول على أجور ومرتبات معقولة طبقا لنوع العمل والمستوى العام للأجور .

٣ ـ توافر الخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية والترفيهية.. الخ

٤ ـ تخفيض ساعات العمل مع المحافظة على مستوى الأجر أو العائد .

ولا شك أن مهمة الادارة هي ارضاء هذه المجموعات وكفاية رغباتها والتوفيق بين هذه الرغبات بشكل عادل حتى تسير الأمور فى سلام وحتى تحافظ الادارة على المشروع وتعمل على استمراره ونجاحه . ولايمكن طبعا بأى حال من الأحوال أن يستمر نجاح المشروع الا اذا كانت على رأسه هيئة ادارية رشيدة قديرة توازن بين هذه الرغبات وتوفق فيما بينها . وهذه مشكلة مستمرة بالنسبة للادارة . ويلاحظ أنه لو نظرنا الى هذه الرغبات المشار اليها لوجدنا انها تبدو متعارضة فى شكلها . فمثلا كيف يمكن للادارة أن ترفع أجور العاملين وتزيد من الخدمات لهم ـ حيث ان هذا يرفع من تكلفة الانتاج ـ وفى نفس الوقت تخفض من أسعار البيع للمستهلكين وتحسن فى جودة السلع . وفى نفس الوقت أيضا تحقق أرباحا لأصحاب المشروع . ويمكن أن يقال أن حل هذه المشكلة يتعلق أساسا بحسن اختيار الادارة للعاملين ، ووضع كل شخص فى المكان المناسب ، وربط الأجور بانتاجية العامل . بمعنى أن سياسة الأجور تكون بناء على دراسة ويكون من شأنها حث العامل على زيادة انتاجيته . فاذا زادت انتاجية العامل زاد أجره بنفس النسبة ، واذا أدى مجهود العامل الى محو الاسراف وتخفيض التكاليف زاد أجره بنفس النسبة ، واذا نتج عن مجهود العامل تحسين فى جودة المنتجات زاد أجره بنسبة الفائدة . وبمعنى آخر فلا خوف من زيادة الأجور والخدمات للعاملين بالمنشأة اذا كانت هذه الزيادة تتناسب مع الزيادة فى الانتاج وتحسين الجودة ومحو الاسراف ، أى اذا كانت تتناسب مع الزيادة فى الكفاية الانتاجية .

حيث ان زيادة الكمية فى الانتاج سوف تؤدى الى توزيع المصروفات غير المباشرة على عدد كبير من الوحدات المنتجة بما يخفض من نصيب الوحدة من التكاليف • كما ان محو الاسراف سوف يقلل أيضا من التكاليف • وكذلك تحسين الجودة سوف يرفع من المستوى التنافسى للسلعة ومدى قابليتها لدى المستهلكين •

كل هـذا سوف يمكن المنشأة من تخفيض أسعار البيع • أو بيع جودة أعلى بنفس السعر ، بما ينتج عنـه زيادة رقم المبيعـات حيث ان المستهلكين الحاليين سوف يزيدون من استهلاكهم ، كما سيتحول مستهلكو السلع البديلة الى استهلاك هذه السلع • وكذلك يشترى هذه السـلع مستهلكون جدد لم يكن فى استطاعتهم شراؤها من قبل بالأسعار المرتفعة• ومعنى ذلك أن رقم المبيعات سوف يرتفع مع زيادة رضاء المسـتهلكين (المجتمع) • وهذه الزيادة فى المبيعات سوف تنعكس على زيادة الانتاج والتوسع وزيادة فرص العمالة لعاملين جدد ، واستمرار العمل واستقراره• وزيادة فرص الترقى بالنسبة للعاملين الحاليين • ولاشك أن ذلك سوف ينتج عنه أيضا رضاء أصحاب المشروع من تحقيقهم لارباح معقولة ــ دون استغلال ــ ومن توسع أعمالهم • وليس الأمر قطعا بهذه السهولة التى يمكن تصورها • حيث ان كل ذلك يستدعى رسم سياسات ادارية سليمة• على أساس من الدراسة واستخدام الطرق العلمية فى اختيار العاملـين ، وتحليل الوظائف وترتيبها وتقييمها ، ووضع كل شخص فى المكان المناسب وتدريبه وتوجيهه • وقياس التكلفة ومراقبة النتائج •

واذا نظرنا أيضـا الى الأسباب الشائعة لفشل المشروعات بأنواعها المختلفة تجارية أو صناعية أو خدمات وجدنا أنهـا فى الحقيقـة نتـائج لسوء التصرف الادارى سواء عند انشاء المشروع أو بعد ذلك • وفيمـا يلى بيان لأهم الأخطاء الشائعة التى تؤدى الى فشل المشروع والتى تبين مدى مسئولية الادارة عنها :

١ ــ الدخول فى المشروع دون دراسة أو معرفة أو خبرة كافية •

٢ ـ الدخول فى المشروع برأس مال أقل بكثير من اللازم .

٣ ـ الدخول فى المشروع برأس مال أكبر بكثير من القدر المناسب مع الاهمال فى استخدامه .

٤ ـ الاستهانة بدرجة المنافسة الموجودة فى السوق .

٥ ـ سوء سياسة تثمين Pricing السلع والخدمات المنتجة .

٦ ـ الاقتراض دون سياسة مرسومة لكيفية الدفع ومواعيده .

٧ ـ المضاربة والمقامرة فى الشراء .

٨ ـ التوسع الكبير فى الشراء والبيع الآجل مع عدم قدرة المركز المالى للمشروع على ذلك .

٩ ـ عدم الاحتياط لمواجهة المفاجآت فى العمل وما تتطلبه من مصروفات عاجلة .

١٠ ـ التوسع السريع فى العمل مع الاهمال فى تقدير العوامل المؤثرة والظروف والملابسات المحيطة .

١١ ـ الاهمال فى الاحتفاظ بسجلات منظمة .

١٢ ـ الاهمال فى التنبؤ وتخطيط سياسات العمل فى المشروع .

١٣ ـ الاستهانة بالمشاكل الانسانية التى تظهر فى المنشأة .

١٤ ـ عدم الدقة والعناية بتنظيم المنشأة ، ومراجعة هذا التنظيم باستمرار للتأكد من صلاحيته .

١٥ ـ الاهمال فى تبسيط اجراءات وطرق العمل فى المنشأة .

١٦ ــ الاهمال فى اختيار الأفراد العــاملين فى المشروع ، وتدريبهم وتوجيههم ، وتنمية كفاياتهم ، ووضعهم فى الوظائف المناسبة لهم .

١٧ ــ تطعيم القوة العاملة فى المشروع بالأقارب والمعارف الى حــد كبير دون مراعاة الصلاحية الوظيفية .

١٨ ــ الاهمال فى مراقبة نتائج العمل بطرق فعالة مستمرة .

وهكذا نرى من استعراضنا السابق لأهم أسباب فشل المشروعات أن الادارة الواعية الرشيدة هى التى تستطيع أن تعمــل على أن يقــوم المشروع عند انشائه على أسس سليمة بعد التأكد من ســلامة الفكــرة نفسها وهى أيضا التى تعمل على التخطيط السليم لســياسات العمــل فى المشروع وكذلك وضع التنظيم الادارى المناسب الذى يوصل الى تحقيق أهداف المشروع . هذا بالاضافة الى تنميتها للكفايات ، وتوجيهها للقوة العاملة ، ومراقبتها لنتائج العمل . كل هذا يساعد بدرجة فعالة على نجاح المشروع واستمراره فى تحقيق أهدافه بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .

أهمية الادارة للمجتمع :

من الواضح لنا جميعا أن العلوم الطبيعية وعلوم الأحياء فى مجتمعنا الحديث قد حققت تقدما كبيرا جدا بالنسبة لمــا حققته العلوم الاجتماعية Social Sciences من تقــدم . وطبيعى جــدا أنه لا يمكن بحــال من الأحوال أن نهمل نتائج هذه الظاهرة . حيث انه اذا لم يتعلم الفرد كيفية التنسيق بين الجهود الانسانية وأوجه النشاط المختلفة فان الاسراف وعدم الكفاية فى استخدام الاكتشافات الفنية Technical Discoveries سوف يظل على مدى الأيام .

ولا شك أن الأهداف الاجتمــاعية الأســاسية ليس من الصــعب تحديدها والالمام بها فالانسان يرغب فى السعادة . والصحة ، والتقــدم المــادى ورفع مستوى معيشته والاستقرار والسلام والحرية . والضمان

الاجتماعى • والحقيقة أنه فى أغلب بقاع العالم نجد أن المهارة الفنية Technical skill والمواد Material ، والقوى العاملة Manpower تتوافر بكميات كافية لتحقيق هذه الأهداف الاجتماعية • ولقد أوضح أصحاب النظريات الاقتصادية المبادىء والأصول العلمية لزيادة الانتاج ومضاعفة الموارد الانتاجية ومصادر الثروة • كما أن غيرهم من العلماء الاجتماعيين قد اكتشف القواعد والأصول العلمية الأساسية التى ترشد الأفراد الى تحقيق الأهداف الشخصية البسيطة التى يشترك فى رغبة تحقيقها معظم الناس فى جميع أنحاء العالم ، وبالرغم من كل ذلك فان نظرة بسيطة الى العالم وما يشعر به من قلة السعادة والضمان ، ومايحيطه من مظاهر الاسراف واستخدام منابع الثروة وموارد الانتاج تكفى للتأكد من أن الأهداف الاجتماعية لم تتحقق ، ولم تصل الى الوضع الذى يجب أن تكون عليه فى بقاع العالم المختلفة •

ومن بين الأسباب الكثيرة التى أدت الى فشلنا فى استخدام الثروة الكبيرة من المعلومات والموارد الانتاجية هو عدم قدرتنا على تنسيق جهود الأفراد وأوجه النشاط المختلفة حتى يمكن أن تصبح أهداف الفرد ورغباته فى متناول المجتمع • ولا شك أن هذا هو المعنى الواسع الشامل لعمل الادارة ووظيفتها ، حيث ان اتساع دائرة القواعد والأصول العلمية والادارية ورفع كفاية الادارة سيكون له دون شك أثر كبير فى المستوى الثقافى والفكرى للهيئة الاجتماعية فضلا عن أثره الاقتصادى •

ولا شك أنه فى الدائرة المحدودة لادارة الأعمال Business Management نجد أن أثر الادارة على الهيئة الاجتماعية واضح جداً فالوظيفة الرئيسية للمشروع (التجارى أو الصناعى أو الخدمات) فى المجتمع هى انتاج وتوزيع السلع والخدمات الضرورية للتقدم والانعاش المادى Material Welfare • ولقد أفاضت النظرية الاقتصادية فى شرح أوجه النشاط الخاصة بزيادة ومضاعفة الانتاج بأقل التكاليف فى

العمل ورأس المــال • ولكن النظرية الاقتصادية وما تحتويه من قوانين وأصول علمية تفترض أن الأغراض والأهداف الاقتصادية يمكن تحقيقها بتنسيق للنشاط الانسانى وسلوك الأفراد • ومعنى ذلــك أن القــوانين والمبادىء الاقتصادية مبنية على فرض معين هام هو أن المنشأة أو المجموعة من المنشآت سوف تكون ادارتها متقنة ومبنية على أسس سليمة وعلمية•

والحقيقة أنه من الظواهر الواضحة فى الأمم والمجتمعات المتقــدمة اقتصاديا والتى تتمتع بدرجة عالية من مســتوى المعيشــة أن الادارة فى مشروعاتها ومنشآتها المختلفة على مستوى عال من الذكاء والمهارة • فمثلا نجد أنه وان كانت الموارد الانتاجية المتعددة أو الثروات الطبيعية الغزيرة والاستقرار السياسى تعتبر عوامل رئيسية أدت الى تقدم الولايات المتحدة الأمريكية اقتصاديا ورفع مستوى المعيشة فيها الا أن النجــاح النســبى الذى أحرزته الادارة فى المشروعات والمنشآت الأمريكية وما وصلت اليه الادارة فيها من تقدم وازدياد فى الكفاية ـ وخاصة فى القرن العشرين ـ يعتبر أيضا عاملا مهما ولا تقل أهميته بحال من الأحوال عن العــوامل الأخرى الرئيسية وهذا ما يمكن أن يقــال أيضــا عن الدول الأخــرى المتقدمة •

أهمية الادارة فى التنمية :

ان الهدف الانتاجى للخطة العامة فى جمهورية مصر العربية أساسا(١) هو مضاعفة الدخل القومى فى عشر سنوات • كما أن الهدف الاجتماعى من زيادة الدخل واستقرار نموه وحسن توزيعه بين المواطنين هــو رفع مستوى الرخاء والرفاهية والعزة لأفراد الشعب العربى كله وذلــك عن طريق الاسراع بمعدل تنمية الاقتصاد القومى ودفع عجلة الانتاج فى جميع

(١) راجع فى ذلك اطار خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للسنوات الخمس : يوليو ١٩٦٠ – يونيو ١٩٦٥ •

الأنشطة الاقتصادية فى صورة متوازنة مترابطة متكافئة تؤدى الى اطراد زيادة الدخل وتقليل التفاوت الكبير بين الثروات والدخول الفردية وتحقيق اشتراك أفراد المجتمع العربى بجهودهم وأموالهم فى تنمية الموارد القومية والاستفادة بها فى رفع مستوى معيشتهم وتدعيم عزتهم وكرامتهم وبناء مجتمع ديمقراطى اشتراكى تعاونى يتعاون فيه رأس المال العام والخاص لمصلحة كافة السكان •

والخطة عموما لا تقف عند تفصيل جوانب النشاط الاقتصادى فى السنة الأولى أو السنوات الخمس الأولى فقط بل انها تمتد الى ما بعد ذلك لان النمو الذى تهدف الى تحقيقه لابد أن يستمر بل وأن يتزايد • والواقع أن الهدف الأساسى الذى بنيت عليه الخطة كان هو الوصول بالدخل القومى الى الضعف فى خلال عشر سنوات ، الأمر الذى يحقق لأفراد الشعب رفاهية اقتصادية وفيرة ويدفع بعجلة الانتاج فى حركة مستمرة لا تفتر •

والأمر لا يقتصر عند تحديد الرقم ذاته فالمضاعفة يمكن أن تتم بعدة طرق بعضها قد يتأتى عن طريق التصنيع فقط وبعضها قد يولى الزراعة عناية أكبر وهكذا •• لذلك فقد روعى عند وضع الاطار العام للخطة العشرين أن تخرج باقتصادنا من حيز نشاطه المحدود الى حالة يصبح فيها طليقا قادرا على موالاة التقدم معتمدا على نفسه الى أقصى حد ممكن • كذلك روعى أن تنال القطاعات المختلفة أنصبة تساعد على توسع كل منها بالقدر الذى يكفل توازنا عاما بين بعضها البعض ، ويمكننا ليس فقط من مجابهة الجانب الأكبر من احتياجات الاستهلاك التى يتطلبها مستوى معيشة أفضل ، بل وأيضا من تهيئة قدر أكبر من المعدات والآلات والخامات التى تعتبر بمثابة الثروة الانتاجية التى تحدد امكانياتها فى التوسع الاقتصادى • وفوق كل هذا وذاك التوسع فى القطاعات المختلفة قد روعى فيه تحسين موقفنا مع العالم الخارجى لكى نتحول من

دولة مستوردة الى دولة مصدرة وبذلك يقوى اقتصادنا فى الداخل والخارج معا ، ويصبح قادرا على سداد تكاليف التنمية ويحقق فائضا يجاب الخير للأفراد ويرفع فى ذات الوقت من قيمة عملتنا المحلية فى الأسواق العالمية .

من هذه الاعتبارات كلها : الاعتبار الكمى الذى تحدد بالمضاعفة والاعتبارات الداخلية للاستهلاك وتكوين رؤوس الأموال والاحتياجات الخارجية المتعلقة بالتصدير والاستيراد ، تحددت معالم الخطة القومية فى مراحلها المتتالية جميعا .

وعموما يمكن أن يقال ان نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة وتحقيقها لأهدافها المشار اليها لا يمكن أن يتم الا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية ، وكذلك بنجاح المشروعات المختلفة فى جميع الأنشطة الاقتصادية فى الدولة سواء فى مجال الزراعة أو الصناعة أو الكهرباء أو الخدمات ، ولا شك أن حسن استخدام الموارد المتاحة دون اسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الادارة فى مجالات النشاط المختلفة . كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة بالخطة يتوقف على كفاية ادارتها فى تخطيط سياستها الشرائية والانتاجية والتسويقية والمالية الخ .. كما يتوقف ذلك على حسن تنفيذ هذه السياسات ودقة متابعة النتائج فى اطار تنظيمى سليم يضمن استفادة جميع الطاقات البشرية المتاحة بشكل تعاونى وبأقل تكاليف ممكنة ودون اسراف . واذا كان كل مشروع فى حاجة الى عناصر مادية بشرية كافية مناسبة لنجاحه . فانه فى حاجة أكبر الى العقلية المدبرة والمخططة والمحركة والمستخدمة لهذه العناصر وهى الادارة . ومن هنا نجد أن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبطة بمستوى الكفاية الادارية فى المشروعات المختلفة فى جمهورية مصر العربية التى هى أدوات تحقيق أهداف الخطة .

واذا كان الحديث عن التنمية والادارة ، فان بلدنا — والبلدان النامية — تواجه التنمية فيها كثيرا من المشاكل الادارية التى تحتاج الى

قدرة وكفاءة ادارية لمواجهتها والتصدى لها وحلها حتى يمكن أن تتحقق أهداف التنمية المرغوبة .

واذا كانت هناك مشاكل ادارية متنوعة ومتعددة ، تستدعى النظر ، وتلقى الضوء على أهمية الادارة فى ضرورة معالجتها ، فاننا هنا يمكن أن نجسم أهم هذه المشاكل ــ والتى سنحاول معالجتها فيما بعد ــ فيما يلى :

١ ــ عدم استقرار القيادات الادارية فى مناصبها وانعكاس ذلك على تخطيطهم وتنفيذهم لفترة طويلة وبالتالى ضعف عنصر الاستقرار وتحول الجهود الادارية الى مجرد حل المشاكل اليومية الروتينية فضلا عن عدم بناء الصفوف الثانية فى القيادة .

٢ ــ اختيار القيادات الادارية على أساس التخصص الدقيق وليس على أساس الكفاية الادارية بما ينتج عنه الاتجاه المهنى الطائفى فى شغل الوظائف القيادية الادارية فى الوحدات الانتاجية .

٣ ــ عدم استعداد الأفراد للالتزام بنظم محددة وبالتالى فرض النظم المستقر عليها .

٤ ــ التطرف فى مبدأ عدم الثقة فى التصرف بما ينتج عنه تحويل اللوائح الى تفصيل شديد ينتج عنه عدم المرونة فى التصرف والاتجاة الى أن تكون اللوائح هدفا بدلا من أن تكون وسيلة لتحقيق هدف .

٥ ــ سريان مبدأ أن كل خطأ يؤدى الى التحقيق الرسمى مع الفرد وتدخل الأجهزة الخارجية وتوقيع العقاب ينتج عنه السلبية وعدم الرغبة فى المبادرة وتحمل المسئولية وبالتالى تصعيد البت الى المستويات الأعلى وتحول الجهود الفردية الى مجرد حماية النفس بدلا من الأداء المطلوب .

٦ ــ ارتباط القيادات بمجموعات ضاغطة تؤثر فى توجيه القرارات الادارية وبعدها عن الموضوعية الواجبة .

٧ – مطالبة العاملين بالحصول على مكاسب أسرع وأكثر من معدل الزيادة فى الجهد المبذول والانتاج المحقق وارتباط هيكل الأجور بالمؤهلات وليس بالجهد أو الانتاج أو نوعية العمل المطلوب أداؤه .

٨ – نقص وعدم دقة البيانات وعدم الاتفاق عليها مقدما وعدم دوريتها وبالتالى عدم تطوير السجلات التى تفى بها ، فضلا عن تخلفها زمنيا وعدم الاستفادة من تحليلها وانعكاس ذلك على عملية التخطيط والمتابعة على مستوى المشروع أو القطاع أو المستوى القومى .

٩ – انعكاس حل مشكلة تشغيل العاملين اجتماعيا على كفاءة عملية التشغيل بالمشروعات اذ نتج عن ذلك زيادة الاعداد على القدر المطلوب نتيجة لعدم وجود أساس موضوعى وظيفى لتقدير القوى العاملة بالمشروعات .

١٠ – اتجاه المتابعة على المستوى المركزى فى الدولة على أساس التأكد من مجرد تنفيذ اللوائح والقوانين بدلا من أن تكون على أساس النتائج المحققة .

ومما تقدم يتضح لنا أنه بتقدم الادارة ورقيها فان الكفاية Efficiency فى استخدام القوى الانسانية وموارد الثروة المادية سوفه تزداد الى حد كبير . ولا شك فى أن تقدم الادارة ورفع مستواها يتوقف على اكتشاف المبادىء والأصول العلمية التى يمكن تطبيقها عمليا . حيث انه باكتشاف المبادىء والأصول العلمية واستخدامها ، وكذلك بتنمية وتكوين نظرية للادارة كأساس لعلم الادارة ، فان استخدام الطرق العلمية Scientific Approaches فى حل المشاكل الادارية سوف يصبح الى حد كبير فى متناول اليد . وهذا ما نهدف اليه دائما فى موضوعات هذا الكتاب

الفصل الثاني

تطور نظرية الادارة

لا شك أن تنظيم مجموعة الأفراد لتحقيق هدف أو غرض معين عملية قديمة يرجع عهدها الى بدء المدنية نفسها ، وعلى ذلك فقد يتوقع البعض أن علم الادارة لابد وأن يكون من أحسن العلوم المتقدمة وأرساها أسسا وأكثرها تنظيما ، ولكن الحقيقة غير ذلك ، اذ أنه مع تعقد ظروف المدنية الحديثة وازدياد مشاكلها ، ومع زيادة الحاجة الى تنسيق الجهود الانسانية تنسيقا منتجا : فان مثل هذا العلم ــ علم الادارة ــ لم تستكمل أركانه ولم يتم بناؤه ولم يصل الى ما وصلت اليه العلوم الأخرى من تقدم ورقى ، كما أن كثيرا من مبادىء الادارة وأصولها Principles لازالت مطمورة ولم يكشف عنها الباحثون بعد ، ولم تنل من الصياغة ما نالته مبادىء وأصول العلوم الأخرى كالاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم الاجتماعية ، بل يمكن أن يقال ان نظرية الادارة يرجع عهدها الى عشرات السنين القليلة الأخيرة ، كما أن رجال الأعمال عموما لم تستيقظ حاجاتهم الى مثل هذه القواعد والأصول العلمية الا فى الحرب العالمية الثانية ، وقد يثير هذا دهشة الكثيرين ولكنها الحقيقة الواقعة والتى لا يمكن انكارها ، ومع كل هذا فقد تغيرت الأوضاع فى السنين الأخيرة ــ خلال ربع القرن الأخير ــ وازداد الشعور بالحاجة الى تحسين الادارة والعناية بها فى المشروعات المختلفة ، كما ازداد الشعور بأهمية البحث والدراسة فى هذا الميدان المكشف عن المبادىء والأصول العلمية التى يمكن استخدامها كأسس للادارة السليمة والتنظيم الجيد ، حتى يمكن الوصول الى تنسيق الجهود الانسانية وتحسين نشاط الجماعات وزيادة كفايتها الانتاجية .

تاخير التقدم فى نظرية الادارة :

لا شك أنه عند الاشارة الى بعض أسباب التأخير فى ظهور وتقدم نظرية الإدارة فلا يمكن أبدا أن نهمل تلك الفروق التى كان ينظر فيها الى الاشتغال فى دوائر الأعمال التجارية Business والائتمان Credit بنظرة وضيعة . فالبرغم من وصول المنشآت التى كانت تشتغل بمثل هذه الأعمال وغيرها الى درجة معقولة من التقدم والنهوض قبل قيام الثورة الصناعية Industrial Revolution ، فان التجارة نفسها كانت تعتبر وظيفة أو مهنة غير جديرة بالاحترام . فمثلا نجد أن الفيلسوف أرسطو وصف عملية الشراء والبيع بأنها ادارة غير طبيعية Unnatural Management كما أن الاقتصادى الكبير آدم سميث Adam Smith الذى يعرف عادة بأبى الاقتصاديين قد وصف رجال الأعمال Business Men فى كتابه الشهير ثروة الأمم (١) Wealth of Nations أنهم مجموعة من الخداعين الذين لا تتفق مصلحتهم مع مصلحة المجتمع . حيث قال عنهم :

« انهم مجموعة من الأفراد الذين لا يمكن أن تتفق مصلحتهم ورغبتهم مع مصلحة الجمهور ورغبته . وهم الذين يرغبون عموما فى الخداع والغش واستغلال وظلم الجمهور - وهم الذين قاموا فعلا فى مناسبات كثيرة بغش الجمهور وخداعه واستغلاله وظلمه » .

«An order of men, whose interest is never the same with than of the public, who have generally an interest to deceive and even to oppress the public, and who accordingly have upon many occasions, both deceived and oppressed it.»

(١) راجع فى ذلك :

Adam Smith, Wealth of Nations, Modern Library. Inc., New York. 1947. p. 250.

ونابليون القائد الفرنسى نفسه قد أشار الى هذه السمعة التى الصقت برجال الأعمال والتجارة فى ذلك العهد : حينما تهكم على انجلترا ووصفها بأنها أمة من أصحاب المتاجر Nation of Shopkeepers

ويلاحظ أيضا أنه فى القرن الماضى كان المتعلمون كثيرا ما ينظرون الى التجارة على أنها وضيعة غير مستحبة ، والحقيقة أنه يمكن أن يقال ان رجال الأعمال والتجارة لم يحظوا باحترام المجتمع الا فى الخمسين سنة الأخيرة .

ويلاحظ أن اشتغال الاقتصاديين فى أول الأمر ولمدة طويلة بالاقتصاد السياسى Political Economy والنواحى غير الادارية Non Managerial من التجارة كان أيضا من أسباب تأخر ظهور وتقدم نظرية ادارة الأعمال . فمثلا ، نجد أن الاقتصاديين فى دراستهم وتحليلهم للمشروع التجارى Business enterprise وفى صياغتهم لنظرياتهم الفلسفية التى تتصل بالتجارة قد اتبعوا عموما طريق أبيهم آدم سميث الذى كان عنايته وأبحاثه متركزة حول المقاييس الخاصة بزيادة الثروة فى الدولة Wealth of the Nation . كما ساروا على نمط ريكاردو Ricardo الذى كانت أبحاثه ونظرياته تتركز حول توزيع الثروة Distribution of Wealth على عوامل الانتاج المختلفة Factors of Production وهى الأرض والعمل ورأس المال وكذلك تأثروا بمارشال Alfred Marshal وغيره من الاقتصاديين الذين اهتموا بالتحاليل الحدية Marginal Analyses فى المنافسة والسوق غير الاحتكارية ، هذا بالاضافة الى أن الدراسة الحديثة لاقتصاديات المنشأة الفردية Individual Firm يرجع عهدها الى حد كبير الى الخمسة وعشرين سنة الأخيرة . كما أنه حتى دراسات تشامبرلين K. H. Chamberlin فى نظرية المنافسة الاحتكارية Theory of Monopolistic Competition ومستر روبنسون Joan Robinsorn

فى نظرية المنافسة المقيدة Theory of Imperfect Competition التى أحدثت انقلابا ملحوظا فى ميدان النظرية الاقتصادية منذ سنة ١٩٣٣ تفترض وجود ادارة ماهرة منتجة فى المنشأة . وعلى ذلك نجد أن مثل هذا الانشغال الأولى لم يمكن الاقتصادى من فحص ودراسة المضمونات النظرية لأهم ناحية من نواحى التجارة وهى وظيفة الادارة .

وربما يتوقع البعض أن علم السياسة Political Science لا بد وأن يكون قد بعث النهضة والتقدم فى نظرية الادارة طالما أن عمل السياسات ورسمها يعتبر من أعظم مهام الحكومة وأخطرها ، وأن الحكومة نفسها تعتبر من أقدم المنظمات الاجتماعية Social Organization وأكملها . ولكن الحقيقة غير ذلك ، حيث انه بالرغم من أهمية المشكلة الادارية وخطورتها فان أصحاب النظريات السياسية Political Theorists الأولية قد تأخروا كثيرا فى الاعتناء بدراستها وفحصها حيث كانوا مثل الاقتصاديين الأولين — منشغلين فى بادىء الأمر بدراسة وفحص السياسات الخاصة بالقطاع الأهلى والسياسات والعلاقات الدولية . وعلى ذلك فقد أهملوا الى حد كبير دراسة أعمال المدير فى المنشأة حتى وقت ليس ببعيد . وعلى العموم فان بعض المنتجات العلمية Contributions الأولية فى نظر الادارة يرجع مصدرها الى بعض رجال الادارة العامة Public Administration ولا يزال هذا المصدر يمدنا بمبادىء وقواعد علمية هامة تستخدم فى ادارة الأعمال التجارية والصناعية .

ويرجع التأخير فى تقدم الادارة أيضا الى أن نظريات على الاجتماع Theories of Sociology الخاصة بالتنظيمات الرسمية وغير الرسمية Formal and Informal Organization لم تطبق على وظائف المدير فى المنشآت التجارية والصناعية الا منذ عهد ليس ببعيد . كما أن أبحاث علماء النفس Psychologists فى نواحى اثارة الرغبة الفردية Individual

Motivation ورد الفعل الناتج عن استخدام السلطة Reactions to Authority ومعانى القيادة ومعاييرها ، قد امتد نطاقها فى السنين القليلة الأخيرة فقط ، فشملت المشاكل الخاصة بالمنشآت التجارية والصناعية .

وبالاضافة الى الأسباب السابقة نجد أن هناك اعتقادا منتشرا وسائدا بين رجال الأعمال والمديرين فى الشركات والحكومة والمنظمات والهيئات الأخرى هو أن الادارة ليست فى حاجة الى أصول وقواعد علمية . حيث انها فن من الفنون Art وليست علما من العلوم Science كما أن رجال الأعمال أنفسهم لم يشجعوا فى الماضى ظهور وتقدم نظرية الادارة ، حيث كان أغلب اهتمامهم مركزا حول الابتكارات الفنية الجديدة Technology والأثمان Prices وطرق تحديدها ومعالجتها ، والميزانية العمومية Balance Sheet التى تبين المركز المالى للمنشأة ، بما أدى الى عدم اتاحة الفرصة لفهم ودراسة وظيفة المدير بالشكل الذى كان يجب أن تكون عليه حتى يمكن رفع مستوى كفاية هذه الوظيفة الهامة .

ولقد أشار بعض القادة فى ميدان ادارة الأعمال (١) أنه منذ الحرب العالمية الثانية فقط تغيرت نظرة الكثيرين الى الادارة وأصبح الكثير من الباحثين ينظرون اليها على أنها علم من العلوم Science بدلا من اعتبارها فنا من الفنون Art . ولا شك أن هذا التأخير فى اعتبار الادارة علما من العلوم قد نتج عنه تأخير فى تقدم نظرية الادارة ونقص كبير فى القوى الادارية .

---

(١) راجع فى ذلك :

L. A. Apply, president of the American Management Association, Los Angelos Times, Oct. 23, 1941, p. 2.

ويمكن أن يقال أيضا ان التقدم فى نظرية الإدارة والنقص فى القوى الادارية يرجع أساسا الى الفشل — حتى زمن قريب — فى اعتبار الوظائف الادارية من فصيلة الوظائف التى تتطلب مقدرة ومواهب معينة لإتقانها الكفاية والمعرفة الفنية المحضة وعلى ذلك فان سياسة اختيار المديرين على أساس المعرفة الفنية Technical Knowledge فقط اخطأت فى عدم اعترافها بأن العامل الأساسى فى الادارة ، وأن الصفة الأساسية للشخصية الادارية هى قدرتها على تنفيذ الخطط والأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة بواسطة الآخرين وعلى ذلك فهى تتطلب مقدرة معينة ومهارة خاصة فى تنسيق المرءوسين وأوجه نشاطهم المختلفة .

ويلاحظ أيضا أن الاهتمام الشديد بالتخصص فى العمل Specialization of Labor وما استغرقه ذلك من سنين عديدة قد أدى الى زيادة أهمية التخصص الفنى Technical Specialization بدرجة كبيرة وذلك بالنسبة لدوائر الأعمال وكذلك بالنسبة للتصرفات الانسانية الأخرى وعلى ذلك فقد زادت العناية بنواحى التخصص مثل الانتاج Production والبيع Selling والنواحى المالية Finance . كما أن الأفراد الآخرين الذين اكتسبوا دراية خاصة فى مهن المحاسبة والهندسة والقانون وقد قضوا حياتهم العلمية فى معالجة مشاكل فنية على درجة عالية من التخصص لتحسين عمليات فنية وتنفيذ جزء معين من وظيفة المشروع أو فى محاولة الوصول الى حلول معينة للمشاكل الفنية التى تتعلق بالاشياء المادية بدلا من الافراد والعلاقات الانسانية .

ومن الواضح أن هذا الاهتمام بالتخصص قد أدى الى وفورات ملحوظة Economies فى استخدام العمل Labor بما ينتج عنه انخفاض فى التكاليف وبالتالى اتساع فى أسواق التوزيع وكبر حجم المشروع . ولقد أدى كل هذا الى ازدياد المشاكل الخاصة بتنسيق جهود

الأفراد Coordination ولفت نظر المسئولين الى الصناعات الأساسية ؛ ووجوب العناية بها وتنمية طبقة خاصـة من المديرين الذين تتوافر فيهم الصفات الخاصة بالادارة ، مثل المقدرة الكبيرة على تصريف الأمور ، وادارة وتوجيه الأفراد ، والجلد على تحمل المتاعب ، والعـزم والتصـميم على الوصول الى الهدف بنجاح مع عدم المغامرة أو المضاربة بمستقبل المشروع .

وعلى ذلك يمكن أن يقال انه وان كانت هناك خطـوات كثيرة قد اتخذت فى سبيل النهوض بادارة الأعمال ، الا أننا لازلنا فى حاجة كبيرة الى زيادة العناية بادارة المشروعات ادارة علمية تبنى على الثبات والاستقرار بدلا من المغامرة والتخمين . ولا شك أن ذلك يحتاج الى تكوين وتنميـة مجموعة كافية من ذوى المعرفه والخبرة والمؤهلين لقيادة الآخرين وتنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف عن طريقهم بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .

تعقد وظيفة الادارة :

ان الوظيفة الخاصة بادارة المشروعات المختلفة ــ الصناعية أوالتجارية ــ لم تعد مغامرة ، بل أصـبحت علما صـعبا تكتنفه كثير من التعقيدات ويتضمن ألوانا متعددة من المشاكل . والدليل على زيادة الأمور تعقيدا أمام الادارة فى المشروعات وعلى كثرة المشاكل وتنوعها فى دائرة الأعمال ، هو زيادة التخصص Specialization وكبر حجم المشروع بعد الثورة الصناعية ، وانفصال ملكية رأس المـال Ownership فى الشركات المساهمة الكبيرة الحديثة عن الوظيفة الادارية Management ، وظهور التدخل الحكومى Government Control وزيادته بشكل مطرد ، وظهور نقابات العمال Labor Unions وتأثيرها الى حد كبير فى السياسات الادارية للمشروع . وفيما يلى نورد تفصـيلا لهذه الظواهر وأثرها على الوظيفة الادارية :

أولا ــ أثر الثورة الصناعية :

بالرغم من أن الثورة الصناعية Industrial Revolution كانت تعتبر الى حد كبير ثورة على النواحى الفنية Technical ، والأوضـاع

الاجتماعية Social ، وكان من أهم نتائجها أيضا أثرها الكبير على صيغة التنظيم والادارة Organization & Management فقد لوحظ أن فقدان العامل للسيطرة على عمله واشتغاله ضمن مجموعة كبيرة من العمال بدلا من المجموعة الصغيرة العائلية التي كان يعمل معها ، قد أدى الى زيادة الأمور تعقيدا أمام الادارة . والسبب فى ذلك أن ادارة مجموعة صغيرة من الأفراد يمكن تحقيقها بسهولة . كما أنها لا تحتاج الا الى القليل من مقومات وصفات القيادة Leadership . حيث أن كل فرد من أفراد المجموعة يمكن الاتصال به شخصيا ومعرفة ظروفه وأحواله وتوجيهه التوجيه السليم المناسب . هذا بالاضافة الى أن مهمة التخطيط Planning تكون سهلة بسيطة . كما أنها تصبح محدودة فى نطاق التصرف الوقتى . وكذلك مهمة الرقابة Control فانها تكون سهلة أيضا حيث يمكن الاعتماد كليا على الرقابة المباشرة والاشراف الشخصى نظرا لصغر حجم المجموعة . أما حالة المجموعات الكبيرة . حيث يحتاج الأمر الى تنسيق جهود أفرادها Coordination لتحقيق الهدف المنشود . فان الادارة هى التى تصبح مفتاح الطريق أمام هذه المجموعة الى النجاح أو الى الفشل .

ولا شك فى أن مشكلة تنسيق جهود أفراد المجموعة الكبيرة قد ازدادت تعقيدا بسبب ظاهرة أخرى من ظواهر الثورة الصناعية فبعد أن كان العامل قبل الثورة الصناعية هو المالك لادوات ووسائل الانتاج (نظرا لبساطتها وقلة تكلفتها) فقد تغير الوضع بعد الثورة الصناعية ، وظهرت المصانع ومجموعات العمال الكبيرة التى لا يمتلك فيها الفرد أدوات الانتاج أو السلع المنتجة بل أصبح يشتغل عند صاحب العمل وأصبح جزءا من المصنع يؤجر مجهوده نظير قدر معلوم من المال . وعلى ذلك فلم يصبح من الضرورى أن تكون أهداف العمال هى نفس الأهداف التى يسعى الى تحقيقها أصحاب العمل . فمثلا بينما نجد أن كلا من العمال وأصحاب العمل

يشتركون فى رغبة تحسين أحوالهم بواسطة نشاط المشروع . وبينما نجد أن الدافع يبدو لنا واحدا . الا أن الاهداف الاولية المباشرة ووسائل تحقيقها قد تكون ، وغالبا ما تكون مختلفة تماما .

ومن المؤسف حقا أنه بالرغم من أهمية الوظيفة الادارية بعد الثورة الصناعية . فقد أهملت المشكلة الادارية اهمالا ليس له نظير بالنسبة للمشاكل الأخرى التى نتجت عن قيام الثورة ، ففى الوقت الذى نرى فيه أن الابتكار والتقدم الصناعى Technical Development والمشاكل الاقتصادية الجديدة قد اعتنى بدراستها والبحث فيها أشد العناية ، نجد أن مشكلة تنسيق الجهود الانسانية وتحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط والأعمال بواسطة الآخرين — وهى المشكلة الادارية — لم تنل من الدراسة والبحث القسط الذى تستحقه أهميتها .

ثانيا — فصل الادارة عن ملكية الشركات المساهمة الحديثة :

ان كبر حجم الشركات المساهمة وزيادة عدد المساهمين فيها بما وصل الى عشرات الآلاف (1) وبالتالى تضاءل النصيب النسبى لكل مساهم فى رأس مال الشركة قد ساعد على زيادة انفصال الوظيفة الادارية فى الشركات المساهمة عن أصحاب رأس المال . وبذلك أصبح المساهمون فى مثل هذه الشركات مجرد مستثمرين ينحصر اهتمامهم فى مقدار الربح الذى توزعه عليهم إدارة الشركة (مجلس الادارة) فى آخر العام . ولقد سميت هذه الظاهرة « بالملكية الغائبة » وذلك لأن كثيرا من المساهمين وهم أصحاب الشركة القانونيون لا يحضرون حتى اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين والتى عن طريقها يمكن مباشرتهم لحقوق الاشراف كما هو معروف أصلا عن نظام الشركات المساهمة ، بل أصبحت الادارة

(1) هذه الظاهرة موجودة فى دائرة الأعمال بالولايات المتحدة بشكل أوضح مما هى عليه فى جمهورية مصر العربية .

(مجلس الادارة) ترسل اليهم بالبريد اقتراحات بأسماء أعضـاء مجلس الادارة الجدد للموافقة على انتخابهم أو تجديد مدة بعض أو كل من انقضت مدة عضويتهم دون أن يحضروا الاجتماعات الخاصة بالجمعية العمومية . وهذا النظام هو ما يسمى « الانتخاب بالتفويض » Voting by Proxy ونقد نشأ عن ذلك أن أصبح المديرون فى الشركات المساهمة الكبيرة Large Corporations قادرين على البقاء فى الشركة والاستمرار فى ادارتها والسيطرة عليها ، أو ترشيح من يخلفهم ويسير على طريقهم فى الادارة ، وذلك طالما أن الشركة ناجحة وتحقق أرباحا معقولة . ومن الأبحاث التى أجريت فى مثل هذا الموضوع ذلك البحث الذى قام به «ر.أ. جوردون» حيث قام بتحليل ودراسة ١٧٦ شركة مساهمة كبيرة فى الولايات المتحدة فوجد أن الادارة Management تسيطر بملكية قدرها أقل من ١٪ فقط من رأس المال ، وذلك فى ٦٣ شركة منها ؛ وأن الادارة تسيطر بملكية قدرها أقل من ٥٪ فقط من رأس المال ، وذلك فى ١٢٠ شركة منها (٢) .

ومن الواضح أن الفصل بين الملكية والادارة فى الشركات المساهمة الحديثة قد أكد أهمية الدور الذى تلعبه ادارة المشروع . فنجد مثلا أن مجلس الادارة Board of Directors أو المدير العام القابض على الأمور فى الشركة Dominant President يجب أن يفهموا بوضوح أن دورهم فى المشروع هو ادارة مجموعة كبيرة من الافراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم الى تحقيق الهدف المنشود من قيام المشروع ؛ وهو ما يجب أن يتفق مع مصلحة الهيئة الاجتماعية ويحوز قبول الرأى العام والمستهلكين فى السوق ، والحقيقة التى لا مناص من الاعتراف بها أن زيادة التعقيد فى

(٢) راجع فى ذلك :

B. A Gordon Business Leadership in the Large Corporation, Brookings Institution, Washington, 1945.

عمليات الشركات المساهمة الحديثة (المشروعات الكبيرة الحجم) وكثرة مشاكلها قد أدت الى أن تصبح الادارة الحسنة الرشيدة ضرورة واجبة ، كما اضطر ذلك المسئولين الى البحث والتنقيب عن مبادىء وأصول علمية للادارة الناجحة .

ثالثا ـ التدخل الحكومى :

لاشك فى أن ادارة المشروعات تتأثر ماديا الى حد كبير بدرجة ونوع التدخل الحكومى . فقد لوحظ أن التدخل لا يعقد الأمور ويزيد من المشاكل التى تواجه مدير المشروع فحسب ، بل ان ذلك التدخل قد أدى الى أن المدير قد أصبح مضطرا الى أن يعطى الحكومة نصيبا فى تحديد السياسة الخاصة بمشروعه . والحقيقة أن مديرى المشروعات أصبحوا يشعرون بأن الحكومة تشاركهم عمليا فى اصدار كثير من القرارات التى تؤثر على حياة المشروع وطبيعة العمل فيه .

ويظهر التدخل الحكومى فى صور وأشكال متعددة منها :

١ ـ اصدار القوانين الخاصة بمنع الاحتكار وصوره المختلفة من الاتحادات والاتفاقات التى تنشأ بين الشركات بقصد السيطرة على السوق والقضاء على المنافسة التى تحاول القيام بها المشروعات الصغيرة نسبيا ، وما ينتج عن ذلك من استغلال المستهلكين .

٢ ـ تحديد الارباح ونسبة الارباح التى يمكن أن تحصل عليها المشروعات ، وتحديد كمية وجودة المنتجات التى توزعها المنشآت فى السوق (مثل تحديد نسبة الدسم فى الجبن ، ونوع الدقيق ونسب الخلط فى الخبز ، وتحديد نسبة الكسر فى الأرز ، ونسبة العظام فى اللحم .. الخ) . ولاشك فى أننا نلمس هذه الصورة من التدخل الحكومة فى جمهورية مصر العربية بوضوح تام ، وذلك من الحرب التى تشنها وزارة التموين فى

جمهورية مصر العربية على الغلاء بسبب جشع التجار واستغلالهم للمستهلكين. مثل تحديد أسعار السلع الاستهلاكية المختلفة من منسوجات قطنية وصوفية وأدوية وسلع تموينية .. الخ .

٣ - وتتدخل الحكومة أيضا فى تحديد وسائل تمويل المشروعات وخاصة بالنسبة لرأس مال الشركات المساهمة وطريقة اصدار الأسهم والسندات فيها ، وطرق توزيع الارباح . هذا بالاضافة الى تنظيم حقوق مجلس الادارة وواجباته وشروط العضوية وحقوق الجمعية العمومية للمساهمين (١) .

٤ - تحديد النظم الخاصة بأمساك الدفاتر وتنظيم الحسابات فى المشروع ونشر الميزانيات العمومية وحسابات الأرباح والخسائر فى الشركات المساهمة .

٥ - اصدار التشريعات الخاصة بتنظيم تشغيل العاملين وفصلهم وتحديد ساعات عملهم وتحديد الحد الأدنى لأجورهم وطرق صرف مكافآتهم وتعويضاتهم وتحسين بيئة وظروف العمل وعمل التأمينات الاجتماعية والصحية الاجبارية . هذا بالاضافة الى تنظيم العلاقات بين أصحاب الأعمال وبين نقابات العمال (٢) وبالرغم من أن أى صورة من صور التدخل الحكومى فى المشروعات تؤثر الى حد كبير فى تصرفات الجهاز الادارى والسياسات الادارية التى يصدرها ، الا أن هذا التدخل الحكومى فى تنظيم العلاقات العمالية مع أصحاب العمل واصدار التشريعات الخاصة بذلك بقصد حماية الطبقة العاملة من استغلال أصحاب العمل كان له أثر غير عادى ، حيث ساعد على تقوية النقابات والمنظمات العمالية

(١) راجع القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المساهمة والتعديلات الجديدة التى ادخلت عليه بالقانون رقم ١١٤ لسنة ١٩٥٨ والقوانين رقم ١١١ ، ١١٢ ، ١١٤ ، ١٣٧ ، ١٥٣ لسنة ١٩٦١ .

(٢) راجع قانون العمل .

عمليات الشركات المساهمة الحديثة (المشروعات الكبيرة الحجم) وكثرة مشاكلها قد أدت الى أن تصبح الادارة الحسنة الرشيدة ضرورة واجبة . كما اضطر ذلك المسئولين الى البحث والتنقيب عن مبادىء وأصول علمية للادارة الناجحة .

ثالثا ـ التدخل الحكومى :

لاشك فى أن ادارة المشروعات تتأثر ماديا الى حد كبير بدرجة ونوع التدخل الحكومى . فقد لوحظ أن التدخل لا يعقد الأمور ويزيد من المشاكل التى تواجه مدير المشروع فحسب ، بل ان ذلك التدخل قد أدى الى أن المدير قد أصبح مضطرا الى أن يعطى الحكومة نصيبا فى تحديد السياسة الخاصة بمشروعه . والحقيقة أن مديرى المشروعات أصبحوا يشعرون بأن الحكومة تشاركهم عمليا فى اصدار كثير من القرارات التى تؤثر على حياة المشروع وطبيعة العمل فيه .

ويظهر التدخل الحكومى فى صور واشكال متعددة منها :

١ ـ اصدار القوانين الخاصة بمنع الاحتكار وصوره المختلفة من الاتحادات والاتفاقات التى تنشأ بين الشركات بقصد السيطرة على السوق والقضاء على المنافسة التى تحاول القيام بها المشروعات الصغيرة نسبيا ، وما ينتج عن ذلك من استغلال المستهلكين .

٢ ـ تحديد الارباح ونسبة الارباح التى يمكن أن تحصل عليها المشروعات ، وتحديد كمية وجودة المنتجات التى توزعها المنشآت فى السوق (مثل تحديد نسبة الدسم فى الجبن ، ونوع الدقيق ونسب الخلط فى الخبز ، وتحديد نسبة الكسر فى الارز ، ونسبة العظام فى اللحم .. الخ) . ولاشك فى أننا نلمس هذه الصورة من التدخل الحكومة فى جمهورية مصر العربية بوضوح تام ، وذلك من الحرب التى تشنها وزارة التموين فى

والصناعية وضريبة الارباح الاستثنائية خلال فترة الحرب • هذا بالاضافة الى السياسة المالية التى تتبعها الحكومة فى مراقبة النقد بالنسبة لعمليات الاستيراد والتصدير • وكذلك سياسة البنك المركزى بالنسبة لسعر الصرف وبيع وشراء الأوراق المالية وأثر ذلك على سعر الفائدة فى السوق وبالتالى على عمليات الائتمان التى تؤثر على تكلفة تمويل المشروعات وسياستها المالية •

رابعا ـ أثر نقابات العمال :

بينما كان لمساعدة الحكومة لنقابات العمال أثر كبير فى تحديد سلطة الادارة فى توجيه العاملين (المرؤوسين) والسيطرة عليهم ، فان أثر النقابات نفسها كان أكبر بكثير • وهذه الظاهرة واضحة بجلاء فى الدول المتقدمة صناعيا مثل أمريكا وانجلترا ، وربما يأتى اليوم الذى تواجه فيه المشروعات فى جمهورية مصر العربية نفس المشكلة والظروف • فقد لوحظ فى أمريكا مثلا أن مدير المشروع وخاصة فى العشرين سنة الأخيرة قد أصبح مضطرا لان يزاول مهام منصبه التى لا تقضى بتنسيق جهود مرؤوسيه والتوفيق بين أهداف المشروع وأصحابه وبين أغراض مرؤسيه فحسب ، وانما تقضى أيضا بالتوفيق بين أهداف المشروع وأصحابه وبين أغراض رؤساء النقابات العمالية التى أحيانا ما تكون أغراضا غير رشيدة ، وقد لا تهدف الى المصلحة العامة • وعلى ذلك فبعد أن زادت قوة النقابات والمنظمات العمالية ، وبعد أن أصبحت توجه وتؤثر الى حد كبير فى العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين فى المشروعات ، فان كثيرا من سلطة المديرين المساعدين Subordinate Managers والرؤساء المباشرين First-line Supervisors على عمالهم قد انتقلت الى مستوى الادارة العليا Top-Management حيث يمكن اصدار الاوامر والقرارات التى تساير الاتفاقات مع نقابات العمال •

ولا يخفى عن بالنا أيضا أن نقابات العمال قد لفتت نظر الادارة الحديثة الى أهمية العنصر الانسانى وأحقية العمال بأن يعاملوا المعاملة

اللائقة بهم كمجموعة شبه مستقلة بدلاً من معاملتهم كوسائل آلية مثل أدوات الانتاج الأخرى • ولاشك أن هذا قد اضطر المديرين الى اعادة النظر في وظائفهم وفحص مهامها على ضوء التطورات الحديثة في العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين •

ولقد دعا ذلك كثيرا من المديرين الى عدم اصدار أي قرار يتعارض مع مصلحة العاملين ، بل لقد حرصوا على الحصول على موافقة هؤلاء العاملين على القرارات قبل اصدارها • وسوف يتأكد ذلك طبعا في المشروعات المختلفة في جمهورية مصر العربية بعد القانون الخاص بتمثيل العاملين في مجالس الادارة •

نهضة الادارة :

لا شك في أن تغير وجهة الباحثين والمشتغلين بالأعمال المختلفة بالنسبة للادارة على أنها أصبحت وظيفة معقدة ولم تعد سهلة بالمرة ، وأن حل المشاكل الادارية لا بد أن يقوم على أساس علمي وبالتالي لا بد من بناء نظرية للادارة كان تطورا حتميا ، نظرا لاتساع حجم المشروعات ومجالها والتدخل الحكومي وزيادة قوة النقابات الخ ••

هذا فضلا عن أن الباعث الرئيسي لنهضة نظرية الادارة قد ظهر خلال الثلاثين سنة الأخيرة كنتيجة للوصول الى معرفة الحلقة المفقودة في اقامة تنظيمات قوية منتجة لتحقيق الأغراض التي تنشأ من أجلها . وهذه الحلقة المفقودة هي العلاقات الانسانية Human Relations فمثلا نجد في الولايات المتحدة أن الكساد الكبير Great Depression عقب سنة ١٩٢٩ قد أدى الى ظهور بعض مظاهر القلق الانساني في شكل حركات نقابية أهلية National Unionism . واضطرار الحكومة الى القيام بمشروعات لخدمة السكان كما حدث في مشروعات النيوديل New Deal كما أن هذه الفترة من الكساد قد أكدت لرجال الأعمال أن أهم أسباب العجز وعدم التقدم الكبير في الصناعة الأمريكية كان يرجع الى

التركيز الكبير على مجرد استغلال موارد الثروة من الناحية الفنية المحضة Technical . ولذلك نجد أن التدخل الحكومى الكبير أثناء هذه الفترة من الكساد ، ظهور المنظمات والهيئات الاجتماعية Social Groups ومهاجمتها لأصحاب المشروعات كانت من العوامل التى اضطرت مديرى المشروعات الى اعادة النظر فى طبيعة وظيفتهم ، وفحصها فى ضوء الظروف والأحداث الجديدة حتى يتمكنوا من ادارة مشروعاتهم على أساس سليم بما يحقق لهم المصلحة ويضمن استمرار المشروع .

ويلاحظ أيضا أن الحرب العالمية الثانية وما تبعها من برامج الدفاع كانت من العوامل الهامة التى أدت الى ظهور وتقدم نظرية ادارة الأعمال فنجد مثلا أن الاهتمام بالانتاج بأقل تكلفة ممكنة سواء بالنسبة للمواد المستخدمة فى الانتاج أو بالنسبة للقوى العاملة قد أدى الى زيادة الاهتمام بوظيفة المدير فى جميع مستويات التنظيم باعتبارها العامل الهام والأساسى فى تحقيق هذا الغرض ، وبدلا من أن تقل أهمية المدير فى المشروع بانتهاء الحرب الثانية فقد ازدادت هذه الأهمية زيادة كبيرة لسببين رئيسيين : أولا ، ظهور نقص كبير فى القوى العاملة بسبب الحرب وخاصة فى عدد الأفراد الذين يمكنهم شغل الوظائف الادارية ، وثانيا ، أن التقدم الفنى الكبير Technical Advances الذى حدث خلال الحرب قد لفت النظر الى الفرق الكبير بين ذلك التقدم الفنى وبين التقدم فى المعلومات الادارية بما أظهر النقص الشديد فى المعلومات والكفاية الادارية Managerial Knowledge and Ability بالنسبة للمعلومات الفنية Technical Knowledge

والحقيقة أن اتساع المشروعات ودوائر أعمالها خلال فترة الحرب واستمرارها فى الاتساع بعد انتهاء الحرب قد أدى أيضا الى تعقد مهمة الادارة وازدياد أهميتها بالنسبة للمشروع . وبديهى جدا أنه اذا تعقدت طرائق العمل وتنوعت السلع المنتجة وصعبت طرق انتاجها ، واذا زادت درجة حساسية العلاقات مع المنشآت الأخرى المنافسة ومع الهيئات الأخرى

المؤثرة في المشروع والمتأثرة بنشاطه ووجوده ، مثل المستهلكين Consumers والموردين Suppliers والعاملين Personnel والدائنين Creditors والمدينين Debitors والحكومة والهيئة الاجتماعية عموما ، فان الحاجة تصبح ماسة بشكل كبير الى ادارة رشيدة ماهرة وذات كفاية عالية حتى بالنسبة للمنشآت الصغيرة الحجم .

وطبيعي جدا كما يتوقع كل فرد أن مثل هذه الحاجة الى الادارة الرشيدة الماهرة ذات المستوى العالي من الكفاية قد لفت النظر الى ضرورة وجودها وتقدمها عن طريق ظهور وتقدم نظرية الادارة Theory of Management ولا شك أن المشتغلين بالادارة Management Practitioners ورجال الأعمال أنفسهم Business executive وجدوا أنهم لابد أن يخطوا الخطوة الأولى بأن يتخذوا اجراء حاسما نحو خلق نظرية للادارة بدلا من أن ينتظروا ذلك من الفلاسفة أو العلماء .

وقد لاحظ لورنس آبلي Lawrence Appely رئيس جمعية الادارة الأمريكية American Management Association أن عدد مديرى الأعمال الذين تنبهوا الى ضرورة وجود نظرية للادارة يتزايد باستمرار وبدرجة كبيرة (١) . ولقد اقترح آبلي أن يقسم رجال الادارة الى أربع مجموعات : الأولى هي المجموعة التي طالما نظرت الى الادارة على أنها أداة لاستثمار الأموال واستغلال الافراد Exploitation of People وهذه المجموعة في طريقها الى الزوال السريع (٢) . والثانية هي المجموعة التي تضم أولئك الأفراد غير الواعين والذين لم يحالفهم الحظ Unaware and unfortunate

---

(١) راجع في ذلك :

«A Current Appraisal of the Quality of Management.» Progress Policies for Business Leadership, General Management Series, No. 156, American Management Association, New York, 1952, pp. 3 — 11.

(٢) يلاحظ أن آبلي يتحدث عن الظروف في الولايات المتحدة وهي مثل الدول التي تقدمت فيها الادارة ولذلك نتخذها مثلا في دراستنا باستمرار .

ولذلك فهم يؤدون أعمالهم بطريقة روتينية تبعث على الملل . وعـــدد هذه المجموعة في إنخفاض مستمر . والثالثة هي المجموعة التي تتكون من أولئك الذين لديهم الرغبة الأكيدة والحرص التام على بذل كل مجهود Smeerc in desire and earnest in effort في سبيل الوصول الى تفسيرات وايضاحات كاملة لوظيفة الادارة ، وهذه المجموعة تضـم الغالبية العظمى من مديرى الأعمال وعـدد أفرادها فى ازدياد مطـرد . والرابعة هى المجموعة التى وصفها أبلى بان هدفها واضح وعملها مجد وله قيمته Clear in purpose and sound in action ، وهذه المجموعة وان كان عدد أفرادها يزداد ببطء ملحوظ الا أنها تعقل كثيراً من مسئوليات الادارة وتقدرها ، كما أنها قد خلقت فلسـفة للادارة Philosophy of Management وأسست بنيانها على مبادىء وأصول علمية يمكن تطبيقها عمليـا Applicable principles .

ولاشك فى أن هذا التقسيم الذى اقترحه أبلى وهو أحد القـادة فى ميدان ادارة الأعمال يعتبر مظهراً جوهرياً من مظاهر الشعور المتزايد بضرورة ايجاد نظرية للادارة . وطالمـا أن هذا الشعور مستمر . وطالمـا أن هناك محاولات وجهوداً لشرح وفهم وتهذيب المبادىء والأصول العلمية الموجودة ، وطالمـا أن هناك محاولات لاكتشاف مبادىء وأصول علمية جديدة ، فان الأمل كبير فى خلق نظرية حيوية شاملة للادارة . ويمكن أن يقال دون كثير من المبالغة : ان القرن العشرين وخاصة النصف الأخير منه سوف يعتبر عهد النهضة الادارية فى التاريخ .

الحاجة الى أصول علمية Principles للادارة :

ان هناك كثيرا من المديرين يعتقـدون أن النظريات العلميـة Theories تضـم أ...را كثيرة ومبادىء وأصولا متعـددة تتوافـر فيها الصحة من الوجهة النظرية ولكنها خطأ من الوجهة العملية . والحقيقة أن هذا الاعتقاد لا يمكن أن يكون صحيحا . حيث انه اذا تضمنت النظرية أصولا ومبادىء Principles تشرح حقائق Facts وعلاقات بين أ...

حقيقية . واذا كانت هذه المبادىء والأصول ــ كما يجب أن تكــون ــ حقائق أساسية Fundamental truths ــ تشرح ظواهر معينة ، فانه لا يمكن أن يكون هناك أى تعارض بين النظرية العلمية Theory والتطبيق العملى Practice . حقا إن النظرية قد تكون أحيانا غير مبلورة Inaccurate تماما ، أو أنها قد لا يمكن تطبيقها على حالة معينة بالذات ، ولكنها لا يمكن بحال من الأحوال إن تكون صحيحة وأن تنطبق على حالة أو ظروف معينة ومع ذلك تكون غير عملية Impracticable

والحقيقة أنه اذا أمكن تسمية نظرية للادارة Theory of Management فانه سوف يكون لها أثر كبير جدا فى تقدم الادارة وتبسيط وتحسين الوظيفة الادارية بما سينتج عنه من آثار ونتائج ملموسة فى ميدان الأعمال والتصرفات الانسانية عموما . ولقد أوضح ذلك طبيب مشهور فى الولايات المتحدة بقوله :

« ان رجل الأعمال بدون العلم يشبه الطبيب الذى يبتعد عما سبق أن عرفه من التشريح والفسيولوجيا . فيمكنه ــ فى حدود ــ أن يكون ذكيا ماهرا ، من أن يكون أستاذا علميا ، ولكن ذلك سوف يكون على حساب سكونه وعدم تطوره . وصاحب الحرفة الماهرة لا بد ــ أن آجلا أو عاجلا ــ أن يحني رأسه للأصول العلمية . حيث انه حتى عندما يستخدم أدواته ، يمكنه بالعلم أن يبعد عن التعقيد واحتمالات الخطأ ويمكن أيضا أن يختصر وقت عملياته ويوفر فى تكاليفها (١) » .

«The man of affairs without science is like the physician who has fallen out of the anatomy and physiology he may once have known, within limits he may be a shrewder and abler practitioner than an academic professor; but this will be at the cost of being stationary. To principles, sooner or later, the subtles craftsman has to bow his head, for, even while his hand is on his tools, by theory contingencies and complications are being detected and eliminated, and processes shortend and economised».

(١) راجع فى ذلك :

T. E. Allbutt, on Professional Education. Quoted in L. Urwick. The Elements of Administration, Harper & Brothers New York, 1913 p. 15.

ولا شك فى أنه من الصعوبة بمكان أن نجد مديرا لا يوافق على أن وظيفته تحتوى على بعض ظواهر الفن Art مثل استخدام المهارة والحذق Skill وترتيب الأفكار والمعلومات وتنظيم استخدامها فى سبيل تحقيق هدف محدد أو الوصول الى نتيجة معينة أو غاية منشودة (١) • والحقيقة أن الادارة بطبيعتها As such فن من الفنون وليست علما من العلوم• فهى كما وصفها شستر برنارد Chester Barnard أحد قادة ادارة الأعمال فى الولايات المتحدة بأنها معرفة التصرف وتحقيق الأهداف المحددة Behavioral Knowledge • أما العلم Science فيتضمن تفسير وشرح الظواهر Phenomena وهو عبارة عن هيكل منظم Systematic من المبادىء والأصول Principles والقوانين Lows والمعرفة Knowledge التى تتعلق بمشكلة معينة أو دائرة من المشاكل Problem Area • وعندما تكتشف المبادىء والأصول وتشرح وتطبق فى حل مشكلة من المشاكل فانها تصبح القواعد المسيرة للفن والأركان الهامة التى يعتمد عليها Working Rules

(١) راجع فى ذلك :

As Chester Barnard says in his book. «The Functions of the Executive.» Harvard Univ. Press Cambridge Mass., 1938, pp. 290—91: «It is the functions of the arts to accomplish concrete ends, effect resuits, produce situation that would not come about without the deliberate efforts to secure them. These arts must be mastered and applied by those who deal in the concrete and for the future, The function of the sciences, on the other hand, is to explin the phenomena, the events, the situations of the past., Their aim is not to produce specific events effects' or situations but explantions which we call knowledge. It has not been the aim of science to be a system of technology, and it could not be such a system. This is required in order to manipulate the concrete a vast amount of knowledge of a temporary, local specific of no general value or interest, that is not the function of a science to have or to present and only to explain to the extent that is generally significant».

ولاشك فى أن العلم والفن يكمل كل منهما الآخر ، فاذا تقدم العلم فان الفن لا بد أن يتقدم كما أثبتت لنا الشواهد بالنسبة للعلوم الطبيعية وعلوم الاحياء Physical & Biological Sciences نجد أن الطبيب يصبح دجالا اذا لم يعتمد فى عمله على العلم كما أن الخبير الفنى الذى يؤدى عمله دون الاعتماد على المبادىء والأصول والقواعد العلمية لا يتحقق له النجاح المنشود ، بالاضافة الى عدم تأكده من اصابة الهدف . وكذلك الحال بالنسبة لمدير الأعمال دون الاعتماد على القواعد والأصول العلمية والاسترشاد بها فانه يصبح تحت رحمة الحظ والمصادفة .

وعلى ذلك يمكن أن يقال ان القيام بتدعيم وتنمية المبادىء والأصول العلمية لادارة الأعمال سوف يؤدى حتما الى تحسين الكفاية الادارية وتقدمها . كما أنه اذا أمكن الكشف عن الحقائق الأساسية Fundamental Truths للنشاط الادارى وتنظيمها وترتيبها فانه يمكن الابتعاد عن المغامرة بمستقبل المشروع . ولا شك أنه بفهم هذه الأصول والقواعد العلمية والاعتماد عليها والاسترشاد بها يمكن للمدير الرشيد أن يجد حلا لكثير من المشاكل الادارية التى تعترضه دون عناء كبير أو بحث مضن .

علم الادارة وتكوين الكوادر الادارية :

فى ضوء التوضيح السابق والآراء المختلفة المتعلقة بالموضوع ، يمكننا أن نصل بشكل محدد الى اجابة عن السؤال الذى يتردد دائما على ألسنة الكثيرين ، وهو : هل الادارة علم أم فن ؟ واذا كانت الادارة علما فمن أى نوع من العلوم ؟

لاشك بداءة فى أن مثل هذا السؤال لم يكن يتردد عندما كانت ظاهرة المشروع الصغير الحجم هى الظاهرة السائدة فى المجتمعات المختلفة — خاصة قبل الثورة الصناعية وعوامل التطور المؤثرة التى أشرنا اليها سابقا — حيث كانت جميع عناصر المشروع — من أفراد وأموال ومعدات وخامات

ومنتجات واسواق ـ محدودة جدا ومشاكلها الادارية بسيطة للغاية . ولكن هذا السؤال ظل يتردد بعد ظهور المشروعات الكبيرة كظاهرة سائدة فى المجتمعات المختلفة وبالتالى تعقدت المشاكل الادارية المتعلقة بعناصر هذه المشروعات . وبالتالى أصبح المدير بخبرته العملية الخاصة وافقه المحدود لا يستطيع أن يواجه المشاكل الادارية المتنوعة والمعقدة للمشروعات الكبيرة ، فضلا عن قصور طريقة « الخبرة العملية » المجردة فى امداد المشروعات الكبيرة بالاعداد الكبيرة المطلوبة من المديرين بالمستوى اللائق والمطلوب من الكفاءة الادارية . ومن هنا كانت الحاجة ملحة وضرورية الى « الادارة العلمية » وبناء هيكل للنظرية الادارية من أصول ومبادىء علمية فى ثاب منطقى متكامل ومتناسق يبلور التجارب الناجحة فى المجالات والمجتمعات المختلفة . وكان هذا المخرج هو الخلاص الاضطرارى البديل لطريقة « الخبرة العملية » المجردة التى كانت تعتمد على مجرد التجربة والخطأ لكل فرد على حدة بعيدا عن تجارب الآخرين . وبالتالى تضافرت الجهود وتم بناء هيكل للنظرية الادارية وأصبحت الادارة علما من العلوم الاجتماعية أو الانسانية .. حيث انها تتعامل أولا وأخيرا مع الأفراد . بمعنى أنها ليست علما من العلوم الطبيعية كالكيمياء والطبيعة والجاذبية الخ .. ويلاحظ أن هناك فرقا جوهريا آخر بين الادارة كعلم من العلوم الاجتماعية أو الانسانية وبين العلوم الطبيعية ، حيث ان العلوم الطبيعية تقوم على قوانين ومعادلات لها صفة العمومية وصلاحية التطبيق فى جميع الظروف والأماكن والمجتمعات . فمثلا فى أى معمل من المعامل ، وفى أى مكان أو زمان ، اذا تم خلط حامض على قلوى تكون النتيجة واحدة وهى ملح وماء . نتيجة واحدة مجردة لا تتغير أو تتبدل . فى حين أن علم الادارة يقوم فعلا على أصول ومبادىء علمية سليمة وصحيحة من الناحية المنطقية والعملية . غير أنه فى ظروف انسانية معينة قد يحتاج الأمر الى مهارة المدير فى التطبيق حيث قد يحتاج الأمر الى تطوير لهذه المبادىء والأصول العلمية بما يتوافق وظروف الأفراد فى المجتمعات المختلفة . وهذا

هو الجانب الفنى فى الادارة ... أى المهارة والقدرة الشخصية للمدير . بمعنى أن من يدرس علم الكيمياء يستطيع أن يجرى التجربة الكيميائية بنجاح ويصل الى النتيجة المعروفة ، فى حين أن من يدرس علم الادارة ليس بالقطع أن يكون مديرا ناجحا . اذ أن الأمر بالاضافة الى دراسة علم الادارة يحتاج الى المهارة الشخصية والقدرات القيادية الخاصة بالمدير ، والتى تظهرها وتفجرها الخبرة العملية . اذن دراسة علم الادارة أساس ضرورى لتكوين الكوادر الادارية وانطلاقها وتنميتها ، والخبرة العملية مجال تفجير وظهور الطاقات والقدرات والمهارات الشخصية القيادية الادارية . وبالتالى فان « المدير » لابد أن تكون له قدرة ومهارة خاصة على قيادة الأفراد وتحقيق الأهداف من خلالهم .. وهذا هو الجانب الفنى فى الادارة ، ولكن أساس نجاحه كمدير ، ومصدر انطلاقه وتنمية مهارته هو دراسته لعلم الادارة .

وفى ضوء ما تقدم يمكننا الآن الاجابة بالتحديد على السؤال الأساسى هل الادارة علم أم فن؟ الادارة « علم » من العلوم الاجتماعية أو الانسانية . والسؤال الثانى : هل نجاح « المدير » يعتمد فقط على دراسة علم الادارة؟ لا . ان نجاح المدير يعتمد على دراسته لعلم الادارة بالاضافة الى ضرورة توافر قدرات ومهارات شخصية قيادية تظهرها الخبرة والتطبيق العملى ، وقطعا تنميها أيضا دراسته لعلم الادارة . والسؤال الثالث : هل كل من يدرس علم الادارة يصبح مديرا ناجحا ؟ لا . بالرغم من أن دراسة علم الادارة أساس بناء وتكوين المدير ، الا أن القدرة والمهارة القيادية الشخصية ضرورة مكملة لنجاح المدير . فعلم الادارة تماما « كحصان » السباق ، اذا لم يركبه « جوكى » له قدرة ومهارة خاصة فلن يصل الى نهاية السباق . ونفس الوضع اذا أتينا « بجوكى » له المهارة والقدرة وأركبناه أى حصان ... (وليس حصان سباق) لن يكسب السباق أبدا ... أى أن صاحب القدرة والمهارة القيادية لن يكون مديرا ناجحا — فى ظروف مشروعاتنا الحديثة — الا بدراسته لعلم الادارة

ومن أجل هذا أصبح من المتفق عليه عالميـا أن اعداد وتكوين المديرين اللازمين والمناسبين للمشروعات الحديثـة الكبيرة لابد أن يتم بالطريقـه العلمية (أى بدراسـة علم الادارة) وليس بطريقـة التجربة والخطـأ أو المسـاة بطريقـة الخبرة • حيث انه بالطريقـة العلمية يمكن فى وقت محدود وبتكلفة محدودة الوصول الى تكوين « خامة » من عدد كبير من الأفراد الذين يوضعون بعد ذلك فى حقـل التطبيق والتجربة حيث تتفجـر القدرات القيادية الكامنة وبالتالى يصل الى عدد كبير من المديرين ذوى الأفق المتسع والمعرفة الادارية الواسعة بتجارب الآخرين لمعالجة أى نوع من المشاكل الادارية المعقدة التى تواجهها المشروعات الحديثة• هذا فضلا عن ضرورة استمرار تنمية قدارتهم الادارية أيضا بالطريقة العلمية • ومن هنا تتكون وتنمـو الكوادر الادارية القادرة والمناسـبة واللازمة لحاجة المشروعات الحديثة • أما طريقة التجربة والخطأ فلم تعد صالحة . حيث تصل بنا ـــ بعد وقت طويل جدا وتكلفة عالية ـــ الى عدد محدود جدا من الأفراد والمديرين ذوى الأفق المحدود والخبرة الناجحة فى مجال محدود خاص بتجربتهم ، ولا يمكن لهم مواجهة مشاكل المشروعات الحديثة المتنوعة والمعقدة ، فضلا عن نتائج هذه الطريقة غير مضمونة •

الآثار القديمة لنظرية الادارة :

بالرغم من زيادة الاهتمام بنظرية ادارة الأعمال فى العصر الحديث• فانه يجب ألا يغيب عن ذهننا أن هذا الاهتمام ظاهرة من ظواهر الربع قرن الأخير • حيث ان مشاكل الادارة ومحاولات حلها يرجع عهدها الى بدء المدنية تقريبا • فلقد وجد مثلا من تفسير أوراق البردى ما يثبت أهمية التنظيـم والادارة فى الولايات البيروقراطيـة Burreucratic States فى عهد قدماء المصريين ، أى منذ سنة ١٣٠٠ قبل الميلاد (١) • ولقد وجد

(١) راجع فى ذلك :

A. Lepawsky. Administration. Alfred A. knopt Inc., New York: 1949. pp. 78 — 81.

مثل هذا الاثبات أيضا فى آثار الصينيين القدماء ، كما أن الكومنولث القديم فى أثينا Athenian Common wealth بمجالسه ومحاكمه وجهازه الادارى ومجلس حكامه Board of Generals يثبت لنا أهمية الوظيفة الادارية والعناية بها فى ذلك العهد ، ولا شك أن تعريف الفيلسوف سقراط للادارة بأنها حرفة Skill منفصلة عن المعرفة والخبرة الفنية Technical Knowledge & Experience يعتبر قريبا جدا من فهمنا الحديث لوظيفة المدير .

ويلاحظ أيضا أن النظام الذى كان سائدا فى عهد الامبراطورية الرومانية وما احتوى عليه من حكام للولايات Magistrates كانوا يتمتعون بسلطات تتدرج حسب أهمية ولاياتهم ، يعتبر ظاهرة من ظواهر تطبيق مبدأ السلطة Scalar principle فى التنظيم . ولقد قيل ان سر نجاح الامبراطورية الرومانية يرجع الى قدرة الرومان ومهارتهم فى التنظيم . فقد استطاع الرومان أن يوسعوا نطاق مدينة روما الى امبراطورية واسعة النطاق تتمتع بتنظيم من التنظيمات الجديدة القوية التى لم يشاهدها أى عصر من عصور التاريخ السابقة ، وذلك بسبب تطبيق مبدأ السلطة والمسئولية وتفويض السلطة (١) Delegation of Authority .

وتعتبر الكنيسة الكاثوليكية الرومانية Roman Catholic Church أقدم وأحسن التنظيمات الرسمية Formal Organization فى تاريخ المدنية الغربية . ولا يرجع نجاح هذا التنظيم الى تأثر اتباع الكنيسة باعتقاداتها الدينية فحسب انما يرجع أيضا الى حسن التنظيم ودقة الادارة . فنجد مثلا أن تدرج السلطة أو التخصص فى العمل حسب

(١) راجع فى ذلك :

J. D. Mooney, Principles of Organization, revised edition, Harper & Brothers, New York, 1947, pp. 62 — 72.

الوظيفة ، والاستخدام المبكر للوظيفة الاستشارية Staff يعتبر من المبادىء والأصول الادارية التى يتميز بهـا تنظيم الكنيسة الكاثوليكية منذ زمن طويل • ولا شك فى أن ذلك من أهم أسرار نجاحها •

وتعتبر التنظيمات العسكرية Military Organization أيضا من أقدم التنظيمات التى تضم جماعات كبيرة من الأفراد • غير أنه بالرغم من الحاجة الى فنون الادارة وأساليبها Management Techniques والى المبادىء والأصول العلمية الادارية ، فان التنظيمات العسكرية لم تنجح فى استخدامها حتى القرنين الأخيرين • وبالرغم من أن التنظيمات العسكرية قد حافظت على بساطتها على ممر العهود وحتى وقت قريب ، وبالرغم من بنائها على أساس مبدأ السلطة الى حد كبير ، فانهـا قد وصلت على ممر السنين الى تحسينات ملحوظة فى فنون التوجيه Direction Tecniques • ولقد اتصفت الجيوش القديمة بالروح المعنوية العالية وبتوافق الأغراض الفردية Individual Objectives مع اغراض وأهداف المجموع • ولا شك أن التاريخ ملىء بأمثلة عن القادة العظام الذين كانوا يتباحثون مع أتباعهم فى وضع الخطط الحربية ثم يعملون جاهدين على توصيل الخطة وشرحها لجيوشهم • حتى نابليون نفسه ذلك القائد الفرنسى الذى كان مستأثرا بالسلطة الى حد كبير كان يستعيض عن سلطته الآمرة بشرح الأغراض التى من أجلهـا يصدر أوامره •

وقد طبقت التنظيمات العسكرية فى العهود الحديثة بعض المبادىء والأصول العلمية الادارية الأخرى وأهمها مبدأ العلاقة الاستشارية Staff principle • وبالرغم من أن انظمـ أركان الحرب General Stafi قد استخدم فى الجيش الفرنسى فى سنة ١٧٩٠ ، وبالرغم من أن التنظيمات

العسكرية كانت تضم وظائف استشارية معينة منذ قرون عدة ، فان المعنى الحديث لأركان الحرب يرجع عهده الى الجيوش البروسية Prussian Armies في القرن التاسع عشر . فقد نظمت هيئة أركان حرب هذه الجيوش تحت رئاسة قائد معين Chief of Staff يعادل رئيس أركان حرب الجيش في العصر الحالي ، وكانت تمد الجيوش بالاستشارات والنصائح المتخصصة Specialized Advice والمعلومات اللازمة وبعض الخدمات الفرعية Auxiliary Service التي اعتبرت فيما بعد مظاهر أساسية للمنظمات العسكرية والمشروعات التجارية والصناعية .

الفصل الثالث

الادارة العلمية

ان حركة الادارة العلمية Scientific Management تطلق دائما على مجهودات الباحثين الأول ورجال الطليعة فى ادارة الأعمال — وخاصة فردريك تايلور — الذين حاولوا معالجة المشاكل الادارية على أساس علمى بدلا من الاعتماد على مجرد التجربة والخطأ ، حتى يمكن تحقيق أهداف المشروعات بأحسن الطرق وأقل التكاليف . ولقد وضعت هذه الحركة العلمية اللبنات الأولى لبناء نظرية لادارة الأعمال ، حتى يمكن معرفة أنسب الطرق والأصول لمواجهة مشاكل ادارية معينة والوصول بالكفاية الانتاجية الى أعلا مستوى . وبالرغم من اختلاف مناهج البحث لهؤلاء الطليعة من الباحثين ، فقد كانوا يعملون فى حدود هذا الاطار لكى يمكن تحقيق هذا الهدف .

ولا شك فى أن هذه البحوث الادارية الأولى تعتبر مادة أولية دسمة للنظرية الحديثة لادارة الأعمال ، بالرغم من بعض الاختلافات فى الآراء الحديثة عن الآراء والنتائج الادارية القديمة . وفيما يلى نستعرض بسرعة أهم النتائج التى توصل اليها أهم هؤلاء الباحثين الأول فى ادارة الأعمال .

فردريك تايلور :

كان المهندس الأمريكى فردريك تايلور F. W. Tayor من طليعة الباحثين فى نظرية الادارة . حيث قام بأبحاثه فى أواخر القرن التاسع عشر حينما راعه الاسراف الشديد فى كثير من المشروعات ودوائر الأعمال فى الولايات المتحدة . ولذلك فقد عمد الى البحث والدراسة لكى يكشف عن الوسائل والطرق التى تمكن من رفع الكفاية الانتاجية فى المشروعات

وتحديد أحسن السبل لانجاز الأعمال ومحو الاسراف فى جهود العمال حتى يمكن تخفيض اجهادهم الى أقل حد ممكن .

ولقد قام تايلور بأبحاثه حينما التحق بمصانع الصلب Midvale Steel Company فى مدينة فيلادفيا فى سنة ١٨٧٨ ، ثم تولى وظيفة كبير المهندسين بها فى سنة ١٨٨٤ ، ثم التحق بمصانع Bethlehem steel company فى سنة ١٨٩٨ . وفى خلال هذه السنين وما بعدها قام تايلور ببحث وتحليل طبيعة المصنع الصغير Shop ومن يشتغلون فيه . وقد توصل فى بحثه الى أن كل عملية تتكون من عدة حركات بسيطة يمكن تحليها بعد ملاحظتها وتوقيتها (باستخدام ساعة التوقيت الخاصة Stop watch) وبذلك يمكن محو بعض الحركات الغير ضرورية وتحسين البعض الآخر، ثم تحديد وقت نموذجى لكل حركة وكل عملية . وقد قام تايلور أيضا بدراسة التعب Fatigue . حيث وجد . أن كل عامل يتأثر جسمانيا وعقليا من طبيعة العمل الذى يؤديه والظروف المحيطة به أثناء العمل . وعلى ذلك فاذا أمكن اعطاء العامل — بعد دراسة العمل والحركة — فترات مناسبة للراحة فانه يمكن تخفيض اجهاده وزيادة كفايته الانتاجية . ولقد تضمن كتاب تايلور « أصول ومبادىء الادارة العلمية » The principles of Scientific Management الذى نشر فى سنة ١٩١١ (١) ، هذه الأبحاث وما توصل اليه من نتائج مما اعتبره غيره من الباحثين حجر الزاوية فى الادارة العلمية (٢) .

---

(١) راجع فى ذلك :

F. W. Taylor, The Principles of Scientific Management. Harper & Brothers, New York, 1911.

(٢) راجع فى ذلك :

R. F. Hoxie, Scientific Management and Labor Welfare, Jurnal of Political Economy, vol. 24, November 1916, p. 832.

ولقد عمد تايلور فى كتابه الى اظهار النقط التالية :

أولا - اظهار الخسارة الكبيرة التى تتعرض لها الولايات المتحدة بسبب انخفاض مستوى الكفاية فى جميع الأعمال والتصرفات اليومية تقريبا .

ثانيا - ان العلاج الناجح لهذه الحالة من الانخفاض فى مستوى الكفاية هو توافر الادارة الرشيدة الحكيمة التى تشرف على المشروع وليس توافر العمال غير العاديين الذين يمكنهم أن يصلوا بالانتاج الى أرقام خيالية .

ثالثا - ان الادارة المثالية هى علم Science مبنى على قوانين Laws وقواعد Rules وأصول علميا Principles معروفة واضحة . وأن المبادىء والأصول الأساسية للادارة العلمية يمكن تطبيقها على الحالات المختلفة من النشاط الانسانى سواء أكانت تصرفات فردية بسيطة او أعمالا كبيرة معقدة كما يجرى فى الشركات الكبيرة . كما أنه اذا طبقت هذه المبادىء والأصول على الوجه الصحيح فانه لا بد من الوصول الى نتائج باهرة .

وقد أشار تايلور فى بحثه الى أن هناك فلسفة جديدة للادارة تقتضى أن تتحمل ادارة المشروع مسئولية أكبر فى التخطيط والاشراف ،كما تقتضى تحويل أساليب العمل الى قواعد وقوانين ومعادلات بما يساعد العمال على انجاز أعمالهم بأحسن الطرق الممكنة وبأقل التكاليف . وبما يؤدى الى زيادة أجورهم ، وبما يعود على صاحب العمل بأكبر فائدة . وقد رأى تايلور أن هناك عدة وظائف جديدة للمديرين يمكن تلخيصها فيما يلى :

١ - احلال الطريقة العلمية فى تحديد عناصر العمل محل الطريقة البدائية القديمة Rule of thumb .

٢ ــ اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية سليمة •

٣ ــ تعاون الادارة مع العمال لضمان انجاز الأعمال بالطريقة العلمية

٤ ــ العدل في تقسيم المسئولية بين المديرين Managers والعمال Workers بحيث يتحمل المديرون مسئولية التخطيط وتنظيم العمل(١) •

ويمكن أن يقال ان أهم مبدأ تقدم به تايلور بالنسبة لنهضة نظرية الادارة هو اصراره على ضرورة تطبيق الطريقة العلمية Scientific Method واستخدامها في حل مشاكل الادارة • أما أبحاثه في تنظيم العمل Organizing of Work والتخطيط Planning والتدريب Training والاشراف Supervision ، فقد فتحت أبوابا جديدة أمام الباحثين في وظيفة المدير •

تايلور والادارة الحديثة :

لقد وجهت انتقادات كثيرة الى نظرية تايلور في الادارة العلمية ، منها اهماله للعامل الانساني ومعاقبته للعامل البطيء في طريقة دفعه للأجور • غير أن النقد الذي يهمنا في هذا المجال هو ما نتج عن اقتصار تايلور على البحث في حدود المصنع Shop ، ومن توجيه جهود البحث كلها تقريبا الى المصنع الصغير ، حتى أن دراسة الادارة أصبحت دراسة لادارة المصنع الصغير في الوقت الذي كانت هناك حاجة ماسة الى دراسة النواحي العامة في الادارة General Aspects of Management •

وعموما يمكن أن يقال ان الاتجاه الاداري الحديث يتفق مع فردريك تايلور في معظم آرائه • ولكنه يختلف معه أساسا في أن الادارة ليست

(١) راجع كتاب تايلور السابق ذكره ــ صفحة ٣٦ ــ ٣٨ •

علما فقط ، وانما هى علم وفن فى الوقت نفسه . فمهما بلغت النظرية الادارية من تقدم فلن يمكنها أن تضع الأصول لحل جميع المشاكل ، ولا يمكن بحال أن يستغنى فى المجال الادارى عن حكمة المدير وفنه فى التصرف . هذا فضلا عن أن نظرية ادارة الأعمال لن يمكنها أن تصل الى مصاف النظريات الخاصة بالعلوم الطبيعية والرياضية مثل علم الطبيعة وعلم الكيمياء وعلم الرياضة مثلا . وبالتالى فان نظرية الادارة لايمكن — كما فى رأى تايلور — أن تتكون من قوانين Laws عامة تطبق فى جميع الظروف والملابسات ، وانما يمكن أن تتكون من اصول علمية تطور فنيا بواسطة المدير لمواجهة الظروف الخاصة .

هنرى فايول :

لقد كان أيضا من طليعة الباحثين فى نظرية الادارة المهندس الفرنسى هنرى فايول Henri Fayol الذى تولى وظيفة مهندس فى احدى شركات التعدين فى سنة ١٨٧٠ ، ثم ترقى حتى وصل الى وظيفة المدير الادارى فى سنة ١٨٨٨ ، وفى خلال السنين التى قضاها كمدير ناجح كان فايول يبحث عن مبادىء وأصول علمية بسيطة يمكن استخدامها فى شرح وظيفة المدير . ولقد تضمن كتابه فى الادارة العامة والصناعة General and Industrial Management الذى نشر سنة ١٩١٦ مثل هذه الأبحاث .

ويمكن أن يقال ان أبحاث تايلور وفايول يكمل كل منهما الآخر . فلقد تنبه كل منهما الى أن مشكلة العاملين وادارتهم فى جميع المستويات At all levels تعتبر مفتاح الطرق الى النجاح فى الصناعة . كما أن كلا منهما طبق الطريقة العلمية واستخدمها فى حل هذه المشكلة غير أنه لوحظ أن اختلاف خبرتهم وطبيعة أعمالهم أدت الى أن يقوم تايلور بأبحاثه فى مستوى الادارة المباشرة حيث بدأ من أقل مستويات الرئاسة والسلطة فى المصنع ثم تدرج الى أعلى ، بينما تركزت أبحاث فايول حول الادارة العليا ووظيفة المدير الادارى (الادارة التنفيذية) ثم تدرج من القمة الى أسفل .

ولقد كتب فايول أبحاثه كرجل عملى Practical له خبرة طويلة بالأعمال الادارية العليا وقدم الينا المبادىء والأصول التى لاحظها وطبقها فى أعماله وتصرفاته . من أجل ذلك لم يستطع فايول أن يحاول خلق نظرية منطقية للادارة Logical Theory of management أو فلسفة مستقلة للعمل الادارى . غير أن ملاحظاته يمكن الاستفادة منها بدرجة كبيرة فى خلق نظرية للادارة .

وقد وجد فايول أن جميع أوجه النشاط فى المنشأة الصناعية يمكن تقسيمها الى ست مجموعات كما يلى :

١ ـ أعمال فنية Technical وهى عمليات الانتاج .

٢ ـ أعمال تجارية Commercial مثل الشراء والبيع والتبادل .

٣ ـ أعمال مالية Financial وهى ما يتصل بتكوين رأس المال وتمويل المشروع وحسن الاستثمار .

٤ ـ أعمال الوقاية والضمان Security وهى ما يتصل بالمحافظة على الممتلكات والأفراد .

٥ ـ أعمال المحاسبة Accounting ونضم اليها الأعمال الاحصائية .

٦ ـ أعمال ادارية Managerial مثل التخطيط Planning والتنظيم Organization واصدار الأوامر Command والتنسيق Coordination والرقابة Control .

وقد أشار فايول الى أن أوجه النشاط هذه توجد فى أية منشأة مهما كانت صغيرة . كما لاحظ أن المجموعات الخمس الأولى من أوجه النشاط معروفة جيدا ولذلك كرس معظم كتابه لتحليل أوجه النشاط الادارى .

ويمكن تقسيم كتاب فايول الى ملاحظات خاصة بالقيم الادارية والتدريب Managerial Qualities and Training وملاحظات خاصة بالمبادىء والأصول العامة العلمية للادارة General Principles of Management وأخرى خاصة بعناصر الادارة Elements of Management ويمكن تفسير هذه الملاحظات فيما يلى :

اولا — القيم الادارية والتدريب : لقد وجد فايول أن القيم الادارية الواجب توافرها فى العاملين بالمنشأة هى قيم طبيعية أو بدنية Physical مثل الصحة والقوة والشكل • وقيم عقلية Mental مثل القدرة على الفهم والدراسة والحكم على الأشياء • وقيم حيوية خلقية Moral مثل النشاط والحيوية وقوة العزيمة والرغبة فى تحمل المسئولية وروح الابتكار والاخلاص والحزم والمهابة • وقيم تتصل بالمعلومات وبالأمور التى لا تتعلق مباشرة بالوظيفة • وقيم تتصل بالمعلومات الخاصة التى تتصل مباشرة بالوظيفة • وقيم تتعلق بالخبرة العملية Experience (١) • وقد لاحظ فايول أن أهم مقدرة للعامل هى مقدرته الفنية Technical Ability وتزداد الأهمية النسبية للقدرة الادارية Managerial Ability كلما ارتفع المستوى الادارى الفرد وزادت سلطته حتى تصل الى منتهاها بالنسبة للادارة العليا فى المشروع • وبناء على ذلك استنتج فايول أن هناك حاجة عامة الى مبادىء وأصول علمية ادارية ، كما أن هناك حاجة الى التعليم الادارى •

ونظرا للنقص الشديد فى المدارس الفنية فى ذلك الوقت فان فايول أوضح أن المقدرة الادارية لا بد من تحصيلها وتنميتها بنفس الطريقة التى تحصل وتنمى بها القدرة الفنية وهى المدرسة أولا ثم المصنع أخيرا •

---

(١) راجع كتاب فايول السابق ذكره — ص ٧

وبشعوره بأن السبب فى ذلك النقص الشـديد فى التعليم الادارى يرجع الى عدم وجود نظرية متقدمة مقبولة للادارة فقد كرس وقته — فى بدء القرن العشرين — لسد هذا النقص بشكل كان يمكن أن يكفى حاجتنا الحالية لو أن خلفه من الباحثين ساروا على نفس النمط وفى نفس الطريق •

ثانيا — **المبادىء العامة للادارة** : لقد حذر فايول قراء كتابه بأن مبادىء الادارة مرنة وليست جامدة ولابد أن تستخدم فى ضوء الظروف والملابسات الخاصة • وقد وضع نتيجة بحوثه وخبرته السابقة فى أربعة عشر مبدأ للادارة (١) هى :

١ — تقسيم العمل Division of Labour وهو مبدأ التخصص Subordination الذى اعتبره الاقتصاديون عاملا مهما وضروريا لرفع الكفاية فى استخدام العمال • ولقد استخدم فايول هذا المبدأ فى دائرة أوسع من دائرة المصنع الصغير حيث طبقه على جميع الأعمال بمختلف أنواعها سواء أكانت ادارية أو فنية •

٢ — السلطة والمسئولية Authority & Responsibility حيث تتعلق كل منها بالأخرى • ولقد شرح السلطة بأنها جمع بين السلطة الرسمية Official Authority التى يستمدها المدير من وظيفته • والسلطة الشخصية Personal Authority, التى تتكون من الذكاء والخبرة والخلق والخدمات السابقة •• الخ •

٣ — النظام والتأديب Discipline وهو احترام النظم واللوائح والاتفاقات واطاعة الأوامر • ويرى فايول أن النظام يقتضى وجود رؤساء قديرين فى جميع مستويات الادارة ، كما يقتضى وضع اتفاقات عادلة وواضحة مع التطبيق العادل للجزاءات •

(١) راجع كتاب فايول السابق ذكره — الباب الرابع •

٤ - وحدة الأمر Unity of Command ويقضي بأن الموظف يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط .

ج - وحدة التوجيه Unity of Direction ويقتضي ذلك أن كل مجموعة من النشاط والجهود التى تبذل لتحقيق هدف واحد لابد أن يكون لها خطة واحدة ورئيس واحد . وبينما يطبق مبدأ وحدة الأمر على العاملين فان مبدأ وحدة التوجيه تطبق على أقسام المنشأة .

٦ - خضوع المصالح الشخصية للصالح العام Subordination of Individual Interest to General Interests ، حيث لابد أن تفضل مصلحة المجموع على مصلحة الفرد ، فاذا تعارضت المصلحتان فان مهمة الادارة أن توفق بينهما .

٧ - مكافأة الأفراد Remuniration of personnel اذ لابد من مكافأة العاملين مكافأة عادلة بحيث يتوافر معها رضاء الموظفين وصاحب العمل .

٨ - المركزية Centralization ويقصد بذلك تركيز السلطة حيث توزع السلطة وتتركز فى المشروع حسب الظروف الخاصة بما يحقق أكبر مصلحة ممكنة .

٩ - سلسلة تدرج السلطة Scalar Chain أى سلسلة الرؤساء من أعلى الرتب الى أقلها . ولقد اشار الى انه يجب على كل مرؤوس الا يخرج عن هذا الخط عند الاتصال برؤسائه .

١٠ - الترتيب والنظام Order :حيث قسم هذا المبدأ الى قسمين : ترتيب ونظام مادى للأشياء Material order ، وترتيب ونظام اجتماعى للأفراد Social Order وشرح فايول ذلك بأنه يجب أن يكون هناك مكان معين لكل شيء ولكل شخص . كما يجب أن يكون كل شيء وكل فرد فى مكانه الخاص . وهذا أساساً مبدأ التنظيم فى ترتيب الأشياء والأفراد .

١١ ــ المساواة Equality حيث يمكن للمديرين اجتذاب العاملين واثارة اخلاصهم وتفانيهم فى العمل عن طريق المساواة والعدل بينهم فى جميع التصرفات .

١٢ ــ ثبات العاملين Stability of Personnel حيث وجد أن عدم ثبات العاملين هو عادة سبب ونتيجة لسوء الادارة . ولذلك فقد أبرز فايول اخطار وتكاليف دوران العاملين .

١٣ ــ روح الابتكار Initative ويقصد بذلك ابتكار الخطط ورسمها وتنفيذها . وحيث أن الشخص الذى يتمتع بالذكاء يرغب دائما فى الخبرة العملية ويشعر برضاء كبير عند تطبيقه لافكاره فيجب على المديرين أن يفسحوا المجال لمرؤوسيهم حتى يتمرنوا على ذلك حتى تنمو لديهم روح الابتكار والتجديد بما يعود عادة على المشروع بالخير الوفير .

١٤ ــ روح التعاون Esprit de Corps وهذا المبدأ يشير الى أن الاتحاد قوة ، وهو امتداد لمبدأ وحدة الأمر . ويؤكد هنا فايول أن الحاجة ماسة الى العمل على هيئة فريق Team كما يؤكد أهمية الاتصال Communication لتحقيق ذلك .

ثالثا ــ عناصر الادارة ، حيث اعتبر فايول عناصر الادارة بأنها وظائف الادارة Functions مثل التخطيط والتنظيم واصدار الأوامر Command والتنسيق والرقابة ، ولقد احتل شرح هذه الوظائف جانبا كبيرا من كتابه ، ويمكن أن يقال عموما أن ملاحظاته لازالت قائمة ولها قيمتها حتى بعد مرور ما يزيد على أربعين سنة من الدراسة والخبرة .

ولقد ركز فايول كثيرا من اهتمامه على دراسة أهمية الوظيفة الادارية الخاصة ببعد النظر والتنبؤ ، حيث يجب على المدير أن يتنبأ بالمستقبل

ويعد له العدة . وخطة العمل Plan of Action كما يراها فايول هي عبارة عن تحديد الوقت والنتائج المرجوة ، والطريق الذي يجب أن يتبع ، وخطوات العمل ، وطرق العمل ، وفي الوقت الذي نجد فيه أن التخطيط الجيد يتطلب عادة الوحدة Unity ، والمرونة Flexiblity والاستمرار Continuity والوضوح ، فان سوء التخطيط أو عدمه يعتبر دليلا على ضعف الادارة . .

وفي وصفه لوظيفة التنظيم كانت نظرته عامة حيث قال ان تنظيم المشروع هو امداده بكل شيء مفيد نافع يساعد على أداء وظيفته مثل المواد الأولية والعدد ورأس المال والعاملين ، وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين اقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم وبعض وبين الأشياء بعضها وبعض على أساس يتفق مع اهداف وموارد المشروع ، كما تقتضي تنسيق الجهود واصدار قرارات واضحة محددة عن طريق وحدة الأمر ، وكذلك حسن اختيار وتدريب المرؤوسين .

وبالرغم من أن فايول قد اعتبر التدريب الاداري Managerial Training جزءا من التنظيم فانه اعتنى به عناية خاصة في كتابه حيث كان مهتما الى درجة كبيرة بالتدريب الرسمي Formal Training ولقد أبدى أسفه الشديد للمدة الطويلة التي كان يقضيها المهندسون في دراسة الرياضيات والتعمق فيها لما كان يعتقده أن ذلك لا يحتاج اليه في ادارة المشروعات . وعلى ذلك فقد نصح المهندسين بعدم اهمال التعليم العام ودراسة الادارة في المشروع وضرورة تدريب العاملين على اختلاف أنواعهم تدريباً منظما مستمرا . كما اقترح التدريب الاداري في المنزل والمدارس العامة .

ولقد اعتبر فايول وظيفة اصدار الأوامر بمثابة أداء العمل في التنظيم وأنها تتطلب قيما غير عادية من ناحية المدير ، الذي يجب أن يقوم بالأعمال التالية :

١ ـ أن تكون لديه معرفة تامة بالعاملين معه .

٢ ـ أن يبعد العاملين غير المناسبين والذين لا تتوافر لديهم المقدرة الكافية على العمل •

٣ ـ أن يلم الماما كافيا حقيقيا بالارتباطات التى يرتبط بهذا المشروع والعاملون به •

٤ ـ أن يكون مثالا طيباً لمرءوسيه •

٥ ـ أن يقوم بمراقبة دورية التنظيم وأن يستخدم خرائط تنظيمية لتحقيق ذلك •

٦ ـ أن يتصل بمساعديه الرئيسيين ، ويوطد علاقته بهم عن طريق المؤتمرات والاجتماعات التى تقوم على أساس توحيد الجهود وتوجيهها •

٧ ـ أن يعمل على تحقيق ونشر روح الوحدة والنشاط والابتكار والاخلاص بين العاملين •

فايول والادارة الحديثة :

لاشك فى أن الاتجاهات الحديثة تتفق مع هنرى فايول فى كثير جدا من أفكاره والنتائج التى توصل اليها ، وخاصة بالنسبة لمبادىء الادارة وعناصرها حسب مسمياته الخاصة • فمثلا نجد أن تعريف فايول للرقابة هو أساسا ما اصطلح عليه الباحثون الاداريون فى العصر الحديث • فلقد شرح الرقابة بأنها عملية الكشف عما اذا كان كل شىء يسير حسب الحالة الموضوعة والارشادات والأوامر الصادرة والمبادىء والأوامر الصادرة والمبادىء والأصول المتبعة • ولقد اعتقد أن الرقابة الفعالة لابد أن تكون سريعة حتى تكشف عن الخطأ فى الوقت المناسب وقبل أن يستفحل أمره ، كما يجب أن تكون دقيقة وواجبة التطبيق •ولا شك فى أن هذه الاعتبارات قيمة ولم تضف اليها طرق الادارة الحديثة كثيرا

سوى استخدام التنبؤ Forecasting حتى يمكن المراقبة قبل حدوث الأخطار أو الاختلافات عن الخطط الموضوعة • وبالرغم من أن فايول قد اشار الى أهمية التخطيط والتنبؤ الا انه لا يوجد ما يثبت أنه قد فكر فى ربط ذلك بوظيفة الرقابة •

كما أن فايول يتفق والاتجاهات الادارية الحديثة فى أنه كان يؤمن بعمومية المبادىء والأصول العلمية الادارية Universality of Principles • حيث كان يذكر فى كتابه من وقت لآخر أن هذه المبادىء والأصول لا يمكن تطبيقها على المشروعات الصناعية فحسب • بل يمكن أيضا أن تطبق على التنظيمات السياسية Political والتنظيمات الدينية Religious وغيرها • وعلى ذلك فكل مشروع أو تنظيم مهما كان نوعه يحتاج الى ادارة وأن تكوين نظرية للادارة ضرورى جدا لتدريس هذه الوظيفة الهامة بشكل فعال منتج •

يضاف الى ذلك أنه مع أن فايول أساء التعبير بالنسبة لوظيفة اصدار الأوامر ، الا أن شرحه لها يعتبر أوسع وأشمل بكثير من مجرد اصدار الأوامر بحيث يمكن اعتبارها وظيفة توجيه المرؤوسين بما يتفق والنظرية الادارية الحديثة •

أما من حيث الاختلاف فى وجهة النظر بين فايول والادارة الحديثة فانه يمكن توضيح أهم نواحى الخلاف فيما يلى :

١ — فى شرحه لعملية التنسيق على انها العمل على توحيد الجهود وايجاد التعاون بينها لتحقيق النجاح المنشود نجد أن فايول قد واجه صعوبة كبيرة فى أن تظهر هذه الوظيفة بوضوح بشكل يجعلها منفصلة عن وظيفة اصدار الأوامر أو حتى عن وظيفتى التخطيط والتنظيم ولا شك فى أن ذلك بديهى حيث أنه بالرغم من أهمية التنسيق وبالرغم من مسئولية المدير الكبيرة فى تحقيق التعاون وتوحيد الجهود ، فانه لم يخطر ببال فايول أن التنسيق فى الحقيقة هو عبارة عن خلاصة الادارة كما يتفق ورأى الادارة الحديثة •

٢ — عند تقسيم فايول لأوجه النشاط فى المنشأة الصناعية ذكر أن أعمال الانتاج هى عمليات فنية ثم تكلم عن الأعمال التجارية والمالية الخ . والحقيقة أن الاتجاه الحديث فى الادارة يقسم النشاط فى أية منشأة أساسا الى نوعين : نشاط ادارى Managerial ونشاط فنى متخصص Technical حيث يقوم المدير عادة بالنشاط الادارى ويتولى الفنيون الأعمال الفنية . وينطبق ذلك على أى مجال من مجالات النشاط ، سواء فى مجال الانتاج أو البيع أو الشراء أو التمويل أو المحاسبة أو الأفراد أو غير ذلك من المجالات ، ولا شك أن هناك اختلافا ظاهرا بين اتجاه فايول فى التفكير وبين الاتجاه الادارى الحديث .

٣ — عندما تكلم فايول فى مبادىء الادارة عن السلطة المسئولة شرح السلطة بأنها جمع بين السلطة الرسمية والسلطة الشخصية وهذا قريب من التفكير الادارى الحديث مع بعض الاختلاف ، فى أن الادارة الحديثة تفرق بين السلطة الرسمية التى يستمدها المدير من وظيفته متى شغلها ، وهى سلطة اصدار الأوامر ، والسلطة العملية التى تعتمد على القوة والمقدرة الشخصية للمدير — من ذكاء ومهارة وخبرة وخلق الخ... فى استمالة مرءوسيه لتنفيذ أوامره بالطريقة الصحيحة التى يراها وبالتالى تحقق النتائج المطلوبة . واذا كانت السلطة الرسمية فى يد المدير ، فان السلطة العملية فى يد المرؤوسين ، ولا يمكن أن تتحقق للمدير الا باعتراف المرؤوسين بقيادته واستماعهم الايجابى لأوامره وتنفيذهم لها .

٤ — تكلم فايول فى مبادىء الادارة أيضا عن مبدأ وحدة الأمر الذى يطبق على العاملين ، ومبدأ وحدة التوجيه الذى يطبق على أقسام المنشأة . والحقيقة أن الأوامر تصدر للعاملين من رؤسائهم حتى يتم التنفيذ فى حدود اطار السياسة الموضوعة ، وهذا هو الاتجاه الادارى الحديث .

هنرى جانت :

وبالرغم من أن هنرى جانب Henry Gantt كان من زملاء فردريك تايلور ومعاصريه الا أنه قد تميز فى أبحاثه بمبادىء فريدة مثل الاهتمام باستخدام سيكولوجية العمال Workers Psychology فى زيادة انتاجهم • هذا بالاضافة الى أنه تنبه الى أهمية المنح غير المالية Non Financial Rewards فى زيادة الانتاج بالاضافة الى المنح المالية • وعموما يمكن أن يقال أن هنرى جانت قد نظر الى الادارة العلمية على أنها وظيفة اجتماعية Social Function يمكن بواسطتها رفع مستوى المعيشة Standard of Living للهيئة الاجتماعية وانعاش النظام الاقتصادى عن طريق رفع مستوى الكفاية الانتاجية •

فرانك جلبرث :

لقد تأثر فرانك جلبرث Frank Gilberth بابحاث فردريك تايلور وطريقة تفكيره • وكان من أهم مبادئه الاهتمام بالعنصر الشخصى Personal Element فى زيادة الانتاج ، واستخدام دراسة — الحركة والوقت بطريقة عملية لتحديد احسن طرق الانتاج وتأدية العمل ، وكذلك دراسة التعب Fatigue التى تعتبر أبرز أبحاثه فى الادارة العلمية •

هارنجتون امرسون :

لقد قام هارنجتون امرسون بأبحاثه دون استفادة كبيرة من أبحاث الباحثين الذين سبق الكلام عنهم • وقد توصل من أبحاثه الى أحد عشر مبدأ علميا للكفاية Efficiency أصبح بعضها — وخاصة توزيع الأعمال وتحديد الاختصاصات وتنفيذها Dispatching وعمل المعايير ونماذج العمل Standard وتحديدها ، وعمل الجداول وتحديد مواعيد تنفيذ الأعمال Scheduling — جزءا حقيقيا من أعمال الادارة ، بينما لا يزال البعض الآخر فى دور الفحص والتطبيق

والتنظيم الجديد فى نظر امرسون هو الذى يقوم على أساس من الجمع بين السلطة التنفيذية Line Authority والسلطة الاستشارية Staff Authority .

الأبحاث الحديثة فى الادارة :

لا يمكن بحال من الأحوال أن تهمل الاشارة الى الأبحاث الحديثة فى ميدان الادارة العلمية التى قام بها بعض الباحثين النابهين مثل مونى J. D. Moony ورايلى A. C. Reily (١) اللذان استمدا من التاريخ القديم للكنيسة الكاثوليكية والتنظيمات العسكرية دروسا توصلا بها الى مبادىء التنظيم العلمية وكيفية تطبيقها ونتائج الأخذ بها . وكذلك أبحاث مايو Elton Mayo ورثلزبرجر Roethlisberger فى ميدان العلاقات الانسانية Human Relations وأهمية العنصر الانسانى فى الادارة وزيادة الانتاج . هذا بالاضافة الى أبحاث شستر برنارد Chester I. Barnard وخاصة ما تضمنها كتابه عن وظائف المدير The Functions of the Executive الذى نشر فى سنة ١٩٣٨ (٢) والذى يعتبر من أقيم الأبحاث فى هذا الموضوع وأهمها . والحقيقة أن برنارد قد تنبه أثناء اشتغاله لمدة طويلة كمدير أعمال الى الحاجة الى بعض الأسس والقواعد العامة لشرح وظيفة المدير Executive's Jsb ومساعدته فى زيادة قدرته على التصرف ورفع كفاية الادارة . ولقد تأثر فى أبحاثه الى حد كبير بعلماء الاجتماع Sociologists وكذلك ببعض أبحاث علماء النفس Psychologists وعموما فقد ركز أبحاثه — كما أشار فى مقدمة

---

(١) راجع فى ذلك :

J. D. Mooney and A. C., Reily, The principles or Organization Harper & Borthers, New York, 1939.

(٢) راجع فى ذلك :

Chester I. Barnard. The Functions of the Executive, Harvard Press, Cambridge, Mass., 1938.

كتابه المذكور — حول موضوعين: أولهما نظرية التنظيم Theory of Organization وثانيهما وظائف المديرين. ويمكن أن يقال أن نظريته فى التنظيم تعتبر اجتماعية فى صياغتها حيث تستند الى مبادىء التعاون الجماعى Group Coordination فى رسمها للتنظيم الرسمى Formal Organization كما أن مبادئه فى وظائف المدير تستند كثيرا الى نظريته فى التنظيم وعلى ذلك فهى تهتم كثيرا باظهار نواحى القيادة Leadership فى الوظيفة الادارية . وكذلك باظهار أهمية الاتصال Communication بين الرؤساء والمرؤوسين وبين أجهزة المشروع بأجمعه .

وأخيرا تحسن الاشارة الى الأبحاث التى قام بها علماء الاجتماع وعلماء النفس بما ساعد فى نهضة وتقدم نظرية الادارة . فبالرغم من أن قليلا من علماء الاجتماع أو علماء النفس قد اهتموا بمشاكل الادارة العامة فان مساهمتهم فى تقدير وظهور نظرية للادارة كانت ملحوظة . فنجد مثلا أن علماء الاجتماع قد ساهموا كثيرا فى تحليل ودراسة التنظيم عن طريق أبحاثهم فى طبيعة المجموعات Groups وسلوكها ، وكذلك فى معانى القيادة . أما علماء النفس فقد بحثوا كثيرا فى نواحى السلوك العقلى المتزن Rational behaviour فى اتخاذ القرارات Decision Making وفى أثر المجموعة وسلوكها ، وفى طبيعة القيادة ، وكذلك فى مشاكل الاثارة والترغيب Motivation . والادارة — كما سنوضح ذلك فيما بعد — ليست مجالا محدودا على نشاط مدير الأعمال Business Executive أو المدير الحكومى Public Administrator وانما هى مجال أوسع من ذلك حيث تهتم مبادىء الادارة العلمية بشرح وتوضيح وفهم السلوك الفردى والتصرفات الجماعية .

الفصل الرابع
وظائف المدير

يمكن أن يقال عموما انه لا يوجد اتفـاق عام بين الكتاب فى ادارة الأعمـال بالنسبة للوظائف الادارية Managerial Functions ولا شك أن هؤلاء الكتاب قد بذلوا جهدا كبيرا خلال القرن الأخير لتحديد وتسمية وظائف المدير ، ولكن للأسف الشديد لم يصـل هؤلاء الكتاب الى اتفاق واضـح ملحوظ بينهم بالنسـبة لأوجه النشـاط ذات الطبيعة الادارية Managerial in Nature بشـكل مطلق . كما أنهم لم يتفقوا على طريقة تقسيم هـذه الوظائف الى مجموعات ، أو على النصوص الخاصة بوصف هـذه المجموعات . ومن المعروف أن رجال الأعمال وكتاب الادارة قد تجاهل بعضهم معالجة كل منهم لهذا الموضوع .

ومن أهم الأسباب التى ترجع اليها هـذه الظاهرة من عـدم الاتفاق بشأن وظائف المدير ما ذكره أحد كتاب ادارة الأعمال فى مقاله كما يلى(١):

١ ــ عـدم وجود نصـوص عامة شائعة Common Terminology لوصف مثل هذه الآراء .

٢ ــ الاهمال فى استخدام الألفاظ .

٣ ــ عدم الوضوح فى وصف وظائف المدير .

٤ ــ الخلط بين فنون التصرف Techniques وبين وظائف المدير:

---

(١) راجع فى ذلك :

Tannenbaum. Jp., «The Manager Concep. A Rational Synthesis,» Journal of Business, University of Chicago, Vol. 22,, No. 4; October 1919, pp. 229 — 210.

وعموما فان وظائف المدير الأكثر قبولا وأهمية هى التى تنحصر فى التخطيط • والتنظيم • وتكوين وتنمية الكفايات الادارية ، والتوجيه • والرقابة • وهذه طبعا هى مراحل العملية الادارية التى يقوم بها المدير والتى سبق أن أشرنا اليها • ولئن كانت هناك تقسيمات أخرى للوظائف الادارية الا أن هذا التقسيم يعتبر فى نظر المؤلف شاملا ويمكن تجزئته الى أجزاء كافية تسمح بالتحليل المنطقى • كما أنه يعطى للقارىء صورة واضحة للوظائف الادارية كما يراها المديرون أنفسهم • هذا بالاضافة الى أن هذا التقسيم يميز بوضوح تام بين وظيفة المدير وبين أوجه النشاط غير الادارية التى يقوم بها الشخص الفنى المتخصص فى أية ناحية من النواحى • وسوف نبين فيما يلى عرضا سريعا لهذه الوظائف الادارية ، مع ملاحظة أن تحليلها ودراستها بالتفصيل هى موضوع هذا الكتاب بأكمله — كما أشرنا فى التمهيد — حتى نصل الى تقسيم منطقى للمبادىء والأصول العلمية الادارية •

التخطيط Planning

ان العمل الوطنى على أساس الخطة لا بد أن يكون محددا أمام أجهزة الانتاج على جميع مستوياتها • بل ان مسئولية كل فرد فى هذا العمل يجب أن تكون واضحة أمامه حتى
من الأوقات مكانه فى العمل الوطنى •

ان ذلك يقتضى أن تتحول الخطة الشاملة فى أهدافها الاقتصادية والاجتماعية الى برامج تفصيلية تكون فى متناول يد أجهزة الانتاج • ان ذلك يقتضى ربط الانتاج كما ونوعا بحدود زمنية تلتزم بها القوى المنتجة • على أن تتم العملية كلها فى اطار الاستثمارات المخصصة ، ان الكم والنوع فى عملية الانتاج لا يمكن فصلهما عن حساب الزمن وحساب التكلفة ، والا أخلت بالتوازن الحيوى لعملية الانتاج وتعرضت للأخطار •

ماهية التخطيط :

التخطيط هو الوظيفة الادارية التى تتضمن الاختيار من بين البدائل Alternatives بالنسبة لأهداف المشروع Objectives ، وسياساته Policies واجراءات العمل فيه Programs ، وبرامجه Procedures فاذا لم تكن هناك أهداف ، أو سياسات ، أو اجراءات ، أو برامج بديلة ، فانه من الصعب أن يكون هناك تخطيط ، ومع ذلك فالحياة العملية تبرهن لنا على أنه يندر جدا أن تكون هناك مشاكل فى المشروع دون أن يكون لها حلول بديلة بل انه عند تصفية المشروع أو افلاسه ، توجد طرق بديلة •

اهمية التخطيط :

التخطيط ذو أهمية كبيرة فى تحقيق أهداف المنشأة ، اذ بدونه يصبح العمل فيها ارتجاليا وتصبح القرارات دون أى معنى وتظهر الضرورة الى التخطيط بسبب عدم التأكد من المستقبل وخضوع الظروف المؤثرة للتغير المستمر ، اذ يندر فى المنشأة التأكد من الحوادث المستقبلة ويقل احتمال التأكد بزيادة المدة وطولها • وهنا — مع زيادة احتمال عدم التأكد — تظهر أمام الادارة عدة بدائل للتصرف قد يكون من الصعب معرفة أكثرها صحة وتناسبا مع الظروف الخاصة • بل انه حتى اذا كان احتمال عدم التأكد كبيرا فانه لا بد للادارة من اختيار أحسن هذه الطرق وأنسبها لظروف المنشأة •

وبالرغم مما يقال أحيانا من أن التخطيط فى حالة عدم التأكد يعتبر من قبيل الاسراف ، اذ يجب تعديل الخطة باستمرار فضلا عن أن مجال الخطأ يكون كبيرا ، الا أنه مهما كان الأمر فأن ادارة المشروع لا بد أن تصنع سياستها وتصدر قراراتها مستندة الى نوع من الافتراض بالنسبة للمستقبل كما أن عدم التأكد يؤدى الى تجنب المدير اتخاذ القرارات التى تربطه المدة طويلة باتجاه معين •

ويعمل التخطيط على توجيه الاهتمـام نحـو أهداف المشروع التي تعتبر أهدافا لجميع أوجه النشاط . فلا شك أن عملية التخطيط بذاتهـا تؤدى الى تركيز الانتبـاه على هـذه الأهداف ، اذ أن الادارة بقياسها ومتابعتها المستمرة للقرارات التى تصدرها تظل متيقظة بالنسبة لأهداف المنشأة ، وهذا طبعا ضرورى جدا لنجاح المنشأة ، حتى لا تحدد للأقسام أهدافا لا تتفق وأهداف المنشأة . فالخطـة السليمة التى يكون أسـاسها الدراسة تقوم بتوجيه نشـاط الأقسـام الداخلية فى المنشأة نحو هدف واحد ، وبالتالى تحد من مقدار الخبرة فيما يختص بخطط الأقسام .

ويعتبر التخطيط نوعا من الاقتصاد ، اذ أنه باتباع الطريقة السليمة المناسبة للظروف المحيطة — الطريقة المثلى فى حدود هـذه الظروف — يمكن تخفيض التكاليف الى أقل حـد ممكن ، ومحو الاسراف ، وحسن استخدام الموارد المتاحة مادية وبشرية .

التخطيط أساسه الدراسة :

التخطيط أساسه الدراسة والتنبؤ واتخـاذ القـرارات المؤثرة على مستقبل المشروع ، وتحديد خط السير بالنسبة لأجهزة العمل المختلفة بشكل منسق لتحقيق الأهداف المطلوبة ، ولا شك فى أن كل مدير (رئيس) فى المنشأة يقوم بوظيفة التخطيط — مع اختلاف الدرجة والنطاق — مهما كان مستواه الادارى فى الجهاز التنظيمى بالمنشـأة . فسواء أكان المدير فى مستوى الادارة العليـا ، أو فى مستوى الادارة التنفيذية ، أو فى مستوى الادارة المبـاشرة ، فانه — كمدير — يؤدى هـذا النوع من النشـاط الادارى ولا بد أن يكون على أساس من الدراسة العلمية .

والتخطيط الايجابى السليم يقوم على دراسة علمية لظروف السوق المحلية وأسواق التصدير ، والظروف الخاصـة بالمشروع والعوامل المؤثرة فيه ، داخليـة كانت أو خارجية ، وكذلك موارده المتـاحة مادية كانت

أو بشرية • وتكون نتيجة ذلك برامج عمل وأداء تفصيلية ، نوعية وكمية ، مترجمة فى شكل مادى ومرتبطة بمواعيد زمنية محددة •

ولذلك فان الدراسات السريعة البعيدة عن الدقة والعجلة فى اصدار القرارات والاعتماد على المنطق المجرد للتجربة والخطأ ، سواء بالنسبة للمشروعات الجديدة عند انشائها واختيار موقعها وتصميم مبانيها وتحديد ونوع وكمية انتاجها ، وتحديد عدد ونوع العاملين بها ، وتحديد نوع الآلات والمعدات المستخدمة • الخ أو بالنسبة للمشروعات الموجودة عند تحديد سياسات الشراء والانتاج والتسويق والتمويل والأفراد •• الخ ، كل ذلك لا ينتج عنه الا اغفال للواقع وضياع للجهود ، وتوجيه خاطىء للعمل ، وضياع للنفقات ، وفى النهاية تكون المفاجأة بالمشكلة دون استعداد ، وبالتالى يكون الاسراف الشديد فى حلها •• اذا أمكن الحل ، بل تكون النتيجة عدم الثقة فى دراسة قرارات الادارة •• وهذا هو الخطأ الكبير •

ان خطة المشروع فى القطاع الخاص تنبع من السوق ، وأيضا مشروع القطاع العام الذى هو فى خدمة الشعب ، لا بد أن تنبع خطته من السوق وحاجة المستهلك فى حدود فلسفة الدولة • ان عدم دراسة السوق أو الاهمال فى ذلك أو الاسراف فى تقدير ظروفه ينعكس بصورة ضارة على المشروع بأكمله • ان الأصل فى الانتاج أن ينتج المشروع ما يطلبه السوق المحلى وأسواق التصدير • وبالتالى فالسوق هو نقطة البداية •

ولاشك فى أن مركزية التخطيط فى الدولة لا تعنى بالمرة اغفال دور الوحدات الانتاجية فى المشاركة الايجابية فى وضع الخطة والا بعدت الخطة عن منطق وظروف التنفيذ العملى •

ان اتخاذ القرارات الرئيسية الخاصة بالخطة على أساس مركزى لا يعنى بالضرورة أن تؤخذ هذه القرارات ويطلب تنفيذها دون أن تشترك فى اعدادها الوحدات الانتاجية التى سوف تقوم بالتنفيذ •

بل على العكس من ذلك فان مهمة هـذه الوحدات أن تقـوم باقتراح واعداد خطة العمل فيها فى ضوء فلسفة الدولة ، وبالتالى تقوم السلطات المركزية باقـرار الخطة بعد التنسـيق ، حتى يمتنع التضارب والازدواج والاسراف فى استخدام الموارد المتاحة •

وبالتالى فان اغفال الوحدات الانتاجية فى اعداد خطتها غالبا ما ينتج عنه الاسراف وخاصة عند قيام هذه الوحدات بتنفيذ خطة لم تشترك فى اعدادها بعيدة عن ظروفها العملية التطبيقية •

كما أن قيام الوحدات الانتاجية بمجرد وضع خطوط عريضة لمجرد اجابة طلب جهات التخطيط ولمجرد أداء واجب رسمى ، لا يؤدى الى نتيجة ايجابيـة ويصعب من مهمة أجهـزة التخطيط المركـزية وينتج عنه أيضا عـدم وجود برامج عمل حقيقية لدى الوحدة الانتاجية ، وعـدم وجود ميزانية تقديرية دقيقة ، وبالتالي يتخبط التنفيذ •

وعموما فان التخطيط السليم فى جميع الأنشـطة فى جمهورية مصر العربية يجب أن يلاحظ فيه ما يلى :

١ ـ الاعتماد على التخطيط العلمى والدراسات المتعمقة فى تقرير السياسات وحل المشاكل •

٢ ـ أن تكون خطة الوحدات الانتاجية عبارة عن برامج عمـل وأداء تفصيلية فى شـكل كمى ونوعى ومحـددة بفترات زمنية معينة ، ومترجمة فى شـكل ميزانيات تقـديرية • وان تنبع من السـوق وحاجة المسـتهلك •

٣ ـ أن يبدأ التخطيط لخطة العمل الوطنى من الوحدة الانتاجية ، ويكون المجلس الأعلى للقطاع مركز التنسيق بين الخطط لمنع التضارب والازدواج •

٤ ـ أن تعمل الوحدات الانتاجية على انشاء جهاز للتخطيط يضم الكفايات والمهارات المناسبة ، ويقوم بالدراسات والبحوث التى تعين الادارة على التخطيط العلمى السليم .

التخطيط والتغيير فى السياسات :

لا شك فى أن التخطيط هو عمل ادارى يتعلق بالمستقبل وما سوف يتم داخل المشروع أو متعلق بشئونه . وغالبا ما نجد أن التخطيط نتيجته اتجاه جديد أو سياسة جديدة أو اجراء أو نظام جديد تترتب عليه آثار معينة بالنسبة للمشروع .

ومعنى ذلك أن التخطيط غالبا ما تكون نتيجته التغيير .. التغيير فى السياسات أو نظم العمل أو الاجراءات الخاصة بالمشروع ، بغية الوصول الى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .

واذا كان التخطيط هو وظيفة الادارة وغالبا ما ينتج عنه التغيير ، فاننا يجب أن نلاحظ أن هذا التغيير فى السياسات ونظم واجراءات العمل غالبا ما يواجه بمقاومة من العاملين (المرؤوسين) كرد فعل طبيعى . وكذلك فان الادارة لا يجب أن تهتم فقط بمجرد القيام بالتخطيط ، وانما يقع عليها عبء مهم هو مواجهة هذه المقاومة من جانب العاملين ـ المرؤوسين ـ واتخاذ الاجراءات العلاجية اللازمة حتى يمكن أن توفر للخطة أو السياسة الجديدة المناخ المناسب للنجاح وتحقيق الهدف . وبالتالى فان دور الادارة فى علاج مقاومة العاملين (المرؤوسين) للتغيير هو دور مكمل لوظيفتها التخطيطية . وهذا ما سنوضحه فيما بعد .

دور الادارة فى علاج المقاومة للتغيير فى السياسات الادارية ونظم العمل فى المشروعات

هناك مناسبات عديدة سبب فيها التغيير اضطرابات ملموسة بشكل أو بآخر • وطالما عرفنا العاملين الذين قاوموا نظاما جديدا أو سياسة جديدة • بل منهم من خرب المعدات حتى يرجعوا الى الطريقة القديمة لأداء الأعمال • وحتى فى الحالات التى لم يوجد فيها التخريب بالمعنى الكامل فقد كان هناك استياء أو عدم رضا أو تظلم دائم ، وبالتالى انتاج أقل وكفاية أقل •

والمقاومة لا تظهر فقط من جانب القوى البشرية بالمشروع كأفراد وبصفة منفردة ، بل تظهر أيضا المقاومة للتغيير بصفة جماعية حيث يشكل العاملون تنظيما دفاعيا محكم الرباط يبدو كجدار صلب أمام كل الجهود التى تبذل محاولة فك هـذا الحصار وتفتيت هـذا التضامن • ولا شك فى أن هـذا الحاجز الجماعى قد يمنع أو يقلل من احتمال قبول البعض للتغيير أو ترويجه بين الجماعة •

ومع هـذا فلا يمكن لمشروع ما أن يظـل ثابتا • فالضغط المستمر الذى تولده المنافسة ، وتقلب رغبات المستهلك ، وتقلب الأسعار ، والنقص فى المواد ، والتدخل الحكومى ، وغير ذلك من العوامل الداخلية والخارجية تجعل التغيير ضروريا • واذا لـم يقبل العاملون هـذه التغييرات ، فلن تستطيع المنشأة أن تتلاءم مع الظروف المتغيرة ، ولاشك فى أن المشروع الذى لا يستطيع أن يلائم نفسه مع الظروف لن يستطيع الاستمرار فى العمل •

وهناك سؤال يطرح نفسه وهو : لماذا يقاوم العاملون (المرؤوسون) فى المشروع التغيير الذى يتم فيه وبهذه القوة ؟ • من المعروف سيكولوجيا أن التغيير يهاجم طمأنينة الفرد والطمأنينة احدى حاجات الانسان الضرورية

وأساسية لاستقراره ومعنى ذلك أن التغيير من الطبيعى أن يثير المخاوف لدى الفرد وبالتالى يزعزع طمأنينته واستقراره •

ويمكن تقسيم هذه المخاوف الى نوعين هما •

- المخاوف الحقيقية •

- المخاوف النفسية •

وسوف نوضحها فيما يلى :

اولا - المخاوف الحقيقية :

ويمكن تفصيلها فيما يلى :

١ - المجهود الاضافى : وهو أن يشعر العامل بأن التغيير سوف يزيد من مجهوده دون زيادة فى دخله •

٢ - الاستغناء عن البعض : فالتغيير فى السياسة الادارية ينتج عنه ارتفاع فى الانتاجية • والانتاجية المتزايدة قد تعنى عددا أقل من الأفراد لأداء نفس الكمية من العمل وبالتالى تظهر بالمنشأة عمالة زائدة قد تفكر الادارة فى التخلص منها بشكل أو بآخر •

٣ - انخفاض مكانة العامل : فالتغيير قد يؤدى الى تبسيط العمل بما قد يجعل مهارة العامل أقل أهمية ، فيصبح بالتالى أقل قيمة بالنسبة للمشروع وتنخفض مكانته فيه •

٤ - انخفاض العائد : حيث أن التغيير عندما يؤدى الى تبسيط العمل فقد يفكر فى دفع أجر أقل لهذا العمل المبسط أو قد يضيع على العامل ما كان يحصل عليه من أجر اضافى عن ساعات عمل اضافية •

٥ - زيادة المسئولية : حيث أن التغيير فى السياسة أو نظام العمل قد يؤدى الى زيادة مسئولية العامل •

٦ ــ النقل : حيث أن التغيير قد ينتج عنه الاندماج فى مشروع آخر ، أو التوسع ، وبالتالى نقل العامل الى عمل آخر أو الى مكان آخر .

اننا نعلم أن الافراد دائما يواجهون بهذه المخاوف الحقيقية المتعلقة بالخسارة المادية ، فكل فرد يعمل لكسب عيشه له مبرره القوى فى أن يخاف من احتمال نقص دخله . ان هـذا الموضوع ليس بسيطا ، وخصوصا بالنسبة للعامل المتزوج الذى له أبناء يرعاهم ، ومنزل يدفع ايجاره ، ومهارات متخصصة قد يصعب معها أن يجد عملا آخر بنفس الأجر .

وفى بعض الأحيان نجد أن هذه المخاوف حتمية فهناك فرد سيلحق به ضرر . ولذلك يفضل فى الغالب أن يعترف بها صراحة ، وأن يتم تعقبها ومتابعتها مباشرة ، وذلك باتخاذ الاجراءات الممكنة لازالة أو تخفيف الأثر .

وهناك اجراءات يمكن للادارة اتباعها لمواجهة الحالات الحتمية التى سوف يلحقها ضرر مادى نتيجة للتغيير فى السياسة الادارية أو نظم العمل ، مثل :

(أ) مكافأة ترك الخدمة . لمن سوف يتقرر تركه الخدمة بصفة حتمية نتيجة التغيير .

(ب) المعاشات : لمن سيتقرر احالته للمعاش .

(جـ) التدريب : لرفع مهارة العامل أو تطويرها بما يلائم حاجة العمل أو الوظيفة الجديدة نتيجة للتغير .

(د) النقل . بمعنى نقل العامل الى وظيفة أخرى تناسب مهارته حتى لا يقع عليه أى ضرر مادى وحيث يوضح له الأمر حتى يقتنع بأن الادارة دائما ترعى مصلحته وليس هناك أى قصد لاضراره نتيجة للتغير فى السياسة أو نظم العمل .

ولا شك فى أن قوانين ولوائح العمل والعاملين السارية حاليا تراعى كثيرا من هذه النواحى حماية لحقوق ومصالح العاملين اذا ماحدث التغيير لصالح العمل .

غير أنه فى كثير من الأحيان وفى أغلب الظروف يجد المدير أو المشرف أن هذه المخاوف ليس لها ما يبررها . وبالرغم من شعور العاملين (المرؤوسين) باحتمال حدوثها نتيجة للتغيير والسياسة الجديدة أو نظام العمل الجديد . الا أن هذه النتائج لن تحدث . وهنا يظهر دور الادارة الحقيقى والضرورى فى مواجهة شعور المرؤوسين ومخاوفهم التى سوف تنتج عنها المقاومة والمعارضة للتطوير والتطور . ومن الخطأ أن تتجاهل الادارة ذلك أو تهمل أى جانب منها والا ساءت النتائج . حيث أنه بدلا من أن ينفق على البحث ويبذل المجهود الادارى للتفكير فى سياسة جديدة لتطوير العمل وتحسينه ورفع الكفاية الانتاجية ، فان هذا سوف تنتج عنه مقاومة ومعارضة بل وتخفيض فى الانتاجية من جانب العاملين الذين سوف تحركهم مخاوفهم هذه نتيجة للسياسة الجديدة .

وعلى ذلك فان مصلحة العمل تقتضى أن يؤكد المدير أو المشرف للعاملين (المرؤوسين) أن مخاوفهم لامبرر لها بالمرة ، وعليه أن يناقش بالشرح والتوضيح كلا من هذه المخاوف ويتصدى لها بالبيان والاقناع ، ويمكن أن تكون حجته ويكون اقناعه للعاملين (المرؤوسين) كما يلى :

١ - المجهود الاضافى : « ان الطريقة الجديدة قد تبدو انه يحتاج لأدائها الى عمل أكثر ولكن هذا لانها تبدو جديدة لك . ان الدراسات تبين أن المجهود المبذول حاليا أكثر بكثير » .

٢ - الأستغناء عن بعض : « اننى لن أقول فقط انه لن تكون هناك استغناءات أو توفير فى العمالة بل اننا فعلا نتوقع أن نزيد عدد العاملين هنا . ان تخفيض الاسعار ، الذى سيتحقق بتطبيق الطريقة الجديدة

سيزيد من الطلب على سلعنا ، وفى الحقيقة : لقد تلقينا فعلا مقدمة تجعلنا نعمل باستمرار للعام القادم » •

٣ ــ انخفاض أهمية المهارة : « أن كل واحد منكم مازال يؤدى عملا ويشغل وظيفة عالية المهارة • فلم يحدث هناك تغيير فى نوع العمل الذى تؤدونه ، وسوف يطالب أى أفراد جدد يعينون ، بنفس الشروط التى سبق أن طولبتم بها » •

٤ ــ انخفاض العائد : «بالرغم من ارتفاع مستوى العمل ، الا ان الطريقة الجديدة ستمكن من الاسراع فى العمل ، وبذلك يمكنك أن تحقق نفس الدخل وربما أكثر بدون أى مجهود زائد » •

٥ ــ زيادة المسئولية : « ان تحمل المسئولية هو أساس الرقى والنجاح • وكل نوع من العمل مسئولية ، بل الحياة كلها مسئولية والمسئولية هى التى تقوى صلابة الفرد على طريق النجاح » •

٦ ــ النقل : « انالنقل الى عمل آخر فيه تجديد لحيوية الفرد وكسب لأصدقاء جدد ، ولا يمكن للفرد أن يحكم على نفسه بالتجمد فى عمل وحيد ووظيفة ومكان واحد ، وسوف نجد من الادارة الجديدة نفس الرعاية والتوجيه والاخلاص فى العمل • بل ان المكان الجديد قد يفجر فيك بظروفه طاقات جديدة » •

وبهذه الطريقة وهذا البيان والشرح يستطيع المدير أو المشرف أن يؤكد للعاملين (المرؤوسين) وباستخدام المنطق أنهم لن يعانوا من أى خسارة مادية على الاطلاق •

وهذا التأكيد حيوى ولا يمكن التغاضى عنه ، ومع هذا فهو لا يقوم بالعمل كله ، أن الأفراد يقبلون ما يقوله المديرون ، ولكن هذا لا يزيل مخاوفهم تماما ، ويظهرون ذلك بالتباطؤ فى العمل وزيادة نسبة التالف ، وتخفيض الانتاج ، وزيادة معدلالمنازعات ، وقد يصل الى تخريب المعدات •

ففى بعض الاحيان يبدوا أن معالجة هـذه المخاوف الحقيقـة غير فعالة ، مثلها فى ذلك مثل الطبيب الذى يضع فى اعتباره بعض الاعراض التى يشعر بها المريض عند معالجته لمرضه ، فالمريض يظل يعانى من آلام المرض •

ثانيا ـ المخاوف النفسية :

ان الأفراد ما زالوا يخافون التغيير ويقاومونه مع انهم لن تصيبهم خسارة على الاطلاق بل ربما استفادوا ماديا أو زادت درجة امان الوظيفة نتيجة للتغيير فى السياسة أو نظام العمل وعند ظهور هذا الموقف ، فان هناك شيئا أعمق من مجرد المخاوف الحقيقية •

وتوجد المخاوف النفسية طبيعيا عند كل فرد تقريبا ، وان اختلفت فى الدرجة • ان القلق وعدم الاطمئنان الذى يدور فى العقل الباطن للفرد، والغير مرتبط بأى شىء يسعى الى التغيير ليربط نفسه به ، وحتى عندما توجد المخاوف الحقيقية ، فان المخاوف النفسية تقويها ، وتجعل التعامل معها أكثر صعوبة • وعندما لا يكون هناك أى تبرير للمخاوف بالمرة فان المخاوف النفسية هى التى تدفع الى المقاومة العدائية ، ولهذا السبب فان المنطق وحده لن يمكننا من الحصول على الموافقة على التغيير الناتج عن أى سياسة جديدة •

وهنا نجد أن المدير استطاع أن يشخص المرض ، ولكنه لم يحدد بعد الدواء المناسب • ان العقبة الأولى فى التغلب على مقاومة العاملين للتغيير والتطوير ترجع الى الطبيعة النفسية للمخاوف التى تظهر • والمدير لا يستطيع أن يقتلع هذه المخاوف ، وعلى ذلك فالفرص التى أمامه هى أنه لا يستطيع أن يبعد المقاومة كلية أو التخلص منها ، ولكنه متى تعرف على

طبيعة هذه المخاوف فانه يستطيع أن يحد منها أو يقللها ، ولذلك يجب على المدير الناجح أن يتبع الآتى :

(أ) بحث التغييرات بدقة قبل تطبيقها : عموما لن يكون المدير ناجحا اذا كان معروفا عنه بين مرؤوسيه أنه يغير الأوضاع مئات المرات يوميا . وسيكون رد الفعل أحد أمرين :

١ ـ الاهمال التام : « ليس هناك ما يدعو الى تنفيذ ما يدعو اليه أو يأمر به . فبعد خمس دقائق من الآن سيضع طريقة أخرى أو يصدر أمرا آخر » .

٢ ـ الموافقة المؤقتة : « عندما نرضيه الآن . فسيكون فى امكاننا الرجوع الى الطريقة القديمة غدا ، ولن يستطيع ملاحظة ذلك ، فسيكون مشغولا جدا فى التفكير فى طريقة أخرى » .

مما لا شك فيه أن تحسين الأوضاع جزء من عمل المدير ، ولكن من الضرورى بحث وتخطيط كل تغيير أو تطوير مقترح . فكلما زاد بحثه للطريقة المقترحة ، كلما زاد ايمانه أن خطة التغيير ستسير فى طريقها نحو التغلب على المشاكل الخاصة بمقارنتها . ان هذا لا يمثل الحل الكامل ولكنه يكون جزءا كبيرا منه .

(ب) المشاركة فى التخطيط : لقد حاول البعض مواجهة هذه المشكلة عن طريق اخطار الأفراد بالتعديلات المقترحة مقدما . ولكنهم توصلوا الى أن هذا الاجراء لن يتعدى أثره سوى اعطاء الوقت الكافى لبناء مقاومة قوية لدرجة كبيرة ، وليس له أثر فى التغلب على هذه المقاومة ، فالاخطار المقدم فقط ليس كافيا ـ اذ يجب على المدير اشراك الأفراد فى الموضوع قبل هذه المرحلة . وبدون النظر الى طبيعة التغيير (طرق العمل ، اجراءات العمل ، اللوائح والقواعد المنظمة ، احتياطات

الأمن ، تقسيم الأنشطة ، مستويات السلطة .. الخ) فان الوقت المناسب للعمل ومشاركة العاملين هو بمجرد أن يصل الى فكرة خاصة بأن شيئا ما يمكن أن يؤدى بطريقة أفضل ، أو يجب أن يؤدى بطريقة مختلفة . ويجب عليه أن يوضح للمجموعة المشكلة وما يترتب عليها من آثار والسبب الذى يدعو الى التغيير ثم يتركهم يساعدونه فى تحديد ماذا يفعل . وكيف يعمل ، ومتى يعمل . كل ذلك فى اطار من التوجيه اللبق للحوار والمناقشة .

ان جزءا كبيرا من المخاوف التى يظهرها التغيير يرجع الى شعور الفرد (المرؤوس) بعدم قدرته على التصرف وأن شيئا ما سيحدث له وسوف يؤثر على رفاهيته التى لا يستطيع التحكم فيها . فهو يشعر بأنه يدفع بقوة هائلة لا يستطيع مقاومتها . فاذا اشترك فى تحديد ما سيحدث فلن يشعر بهذا الضعف وسوف تقل مخاوفه .

بالاضافة الى ذلك ؛ اذا نظرنا الى الموضوع من الوجهة العملية ، نجد أن الفرد الذى يتصل بالعمل من حيث التطبيق فى موقف يمكنه من تقديم بعض الأفكار المفيدة ، وتحديد نقاط الضعف فى الخطة أو السياسة التى يصعب على المدير التعرف عليها الا بعد أن تكون الأمور قد أخذت طريقها الى التنفيذ .

(ج) تقديم المشكلة : نجد فى بعض الأحيان أن فردا واحدا يتأثر بالموضوع ، وفى أحيان أخرى نجد أن اثنين أو ثلاثة هم الذين يتأثرون، وأحيانا نجد ان كل المجموعة تتأثر والاتجاه الذى يصلح بالنسبة للمجموعة كلها يمكن اتخاذه بالنسبة لعدد أقل من الأفراد أو ربما لفرد واحد . ولذلك يجب أن يبدأ المدير بجمع كل المجموعة وأن يذكر لهم السبب الذى يدعو الى التغيير . فربما يقول مثلا :

« ان قطعة الغيار هذه (رولمان بلى مثلا ..) تتلف بسرعة . بجانب تكاليف تغييرها السريع . هناك كمية كبيرة من الوقت الضائع فى تغييرها . هل لدى أحدكم أى رأى ؟ » .

(د) طلب الاجابة : قد تأتى أولى مثيرات المقاومة من اعتقاد المجموعة أن المدير قد توصل فعلا الى تحديد ما يجب عمله ، وأن سؤاله لهم ما هو الا مجرد رسميات • ويمكنه القضاء على هذا الاعتقاد بأن يضيف قائلا مثلا : « لقد كنت أفكر فى الموضوع ، ولم أتمكن من الوصول الى قرار مقنع » فاذا لم يتجاوب أحدهم على الفور ، يجب ألا يدفع صمتهم المدير الى الاسراع فى عرض أول اقتراح • ويمكنه أن يوجه الى أحدهم سؤالا مباشرا ممن عرفوا بالذكاء مثلا : « أحمد ، ان لديك خبرة بهذا النوع من الصعوبات ، ماذ اتعتقد أنه يمكننا عمله ؟ » • ويمكن أن تسير الأمور بهذه الكيفية ، عن طريق توجيه أسئلة الى الأفراد، اذا لم يتلق اجابة عن سؤاله الى المجموعة كلها •

(هـ) تشجيع المجموعة على تقييم الاقتراحات يجب ألا يظهر المدير أفكاره بطريقة مباشرة ، فيمكنه استخدامها عن طريق اثارة اسئلة تظهرها المقترحات والنقد ، فربما يقول أحمد « ما رأيكم فى توقف الماكينة بعض الوقت أثناء العمل ، حتى تهدأ ؟ » • وقد يجد المدير أن هذا الاقتراح يكون جزءا من رأيه الذى يحاول تطبيقه ، ولكنه اذا ذكر ذلك ، سيواجه بشك العمال فى أنه كون فعلا رأيه النهائى فى الموضوع ولذلك عليه أن يلاحظ أى علامة من علامات عدم الرضاعلى أى وجه من وجوه العمال ويسأله عن رأيه • فيسأل المدير ما رأيك يا حلمى فى هذا الموضوع ؟ ويعلم المدير أن حلمى سيعترض ، بأن يذكر أن تنفيذ هذا الاقتراح سيخفض من وقت الانتاج ويقلل من الاجور ، موجها حديثه الى أحمد وليس للمدير ويرد احمد قائلا بأن الزمن الذى تهدأ فيه الآلة يمكن استخدامه فى تنظيف الرايش وفى التأكد من صحة المقاسات وترتيب العمل •• الخ • ويجب على المدير أن يتركهم يأخذون وقتهم الكافى فى المناقشة ، باستخدام الاسئلة ، حتى يصلوا الى الاقتراحات السليمة والنقد السليم •

(و) حل المشكلة : عادة لا يمكن لفرد واحد أن يصل الى الحل الكامل للمشكلة ، فمن المحتمل أن يحصل المدير من بعض أفراد المجموعة على حلول جزئية يمكن استخدامها ، وربما أمكن ضم هذه الحلول الى بعضها البعض لتكوين الحل النهائى العملى . ومع ذلك اذا ووجه المدير برأيين متعارضين ، فيجب عليه أن يتخذ قرارا فى هذا الشأن ، وحتى بالنسبة للأقلية التى لم يؤخذ برأيها ستكون على استعداد لقبول الحل الذى وافقت عليه الأغلبية من زملائهم وسيكونون راضين لأنهم أتيحت لهم الفرصة لابداء رايهم فى المرحلة التى كان يمكن لهم فيها التأثير على ما يمكن عمله . وبهذا فالفكرة الآن ستكون فكرتهم ، وسيكون لهم دورهم فى تنفيذها .

وبالاضافة الى الحقيقة الخاصة بأن اشتراك العاملين (المرؤوسين) فى عملية حل المشكلة يفيد فى التغلب على مقاومتهم للتغيير - فهناك مزايا أخرى كالآتى

١ - تبسيط العمل بالنسبة للمدير . فيمكن ترك التفاصيل للأفراد المتصلين بالمشكلة .

٢ - تضامن المدير مع الأفراد يجعلهم يصلون الى شىء أفضل مما يستطيع عمله هو وحده . فهو يحصل على عديد من الخبرات والمعرفة والمهارة .

٣ - يزيد شعور المجموعة بالانتماء . وهو الشعور الذى ينتج عندما يؤدى عملا جماعيا ، وعلى هيئة فريق متعاون .

٤ - كل فرد يشعر بأهميته . فهو يحصل على قبول المجموعة لآرائه .

٥ - يقوى المدير من صلاته مع الجماعة بهذا الحل الجماعى للمشكلة .

(ز) الاتصال الدائم مع المجموعة وعموما يجب أيضا أن يبذل المدير جهدا خاصا ليظل على اتصال دائم بالتطورات ، ومراحل التنفيذ ، حتى يستطيع اكتشاف الانفعالات ، وحالات عدم الرضا البسيطة ومعالجتها أولا باول قبل أن يستفحل أمرها وتؤدى الى الانفجار .

ومما تقدم يتضح لنا أن للادارة فى المشروع — وفى أى مستوى من المستويات الادارية — دورا كبيرا فى علاج مقاومة العاملين للتغيير والتطوير فى السياسات الادارية ونظم العمل الذى تقتضيه طبيعة التطور وديناميكية المشروع الحديث . هذا الدور لا يقل فى اهميته عن دور الادارة فى معالجة أى مشاكل ادارية أخرى تعترض تحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .

وتلخيصا لما سبق شرحه يمكن أن يقال أنه لكى يتغلب المدير أوالمشرف على مقاومة العاملين(المرؤوسين) للتغيير والتطوير فى السياسات الادارية ونظم العمل يمكنه أن يقوم بما يلى :

١ — أن يقلل أو يخفف من أثر المشاكل الحقيقية والاضرار الحتمية للعاملين نتيجة التغيير .

٢ — أن يزيل أثر المخاوف غير الحقيقية التى لا مبرر لها .

٣ — أن يعالج المخاوف النفسية بتراك الجماعة تعاون فى اعداد التغيير وبناء هيكله .

٤ — أن يكون مستعدا لتسوية الشكاوى الحقيقية .

٥ — الاستمرار فى الحملة الخاصة بالقضاء على المعارف النفسية .

٦ — الاستمرار فى الاتصال بالمرؤوسين .

التنظيم Organizing

أن وظيفة التنظيم التى يقوم بها المدير فى أى مشروع من المشروعات تتضمن تحديد وحصر أوجه النشاط لتحقيق أهداف المشروع ، وتجميع هذه الاوجة من النشاط ، وتخصيصها لمدير مساعد مع تفويضه السلطة الوظيفية اللازمة لتنفيذها مع توافر التنسيق اللازم بين المديرين ومساعديهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين. ويعتبر الهيكل التنظيمى Organization Structure نتيجة لقيام المدير بوظيفة التنظيم • حيث يعتبر هذا الجهاز اطارا يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط (الوظائف) طبقا للشكل أو النموذج الذى حددته الادارة والذى ينتج عنه النظام أو الترتيب المنطقى والعلاقات التعاونية • كما أنه يعتبر الاطار الذى يعمل فيه الافراد فى المشروع بكفاية ونجاح لتحقيق الهدف •

ويلاحظ أن المنشأة التى يمتلكها ويديرها فرد واحد لا يمكن تنظيمها بهذا المفهوم • فالمالك هو الذى يقوم برسم الخطة ومراقبتها ، وليس معه من يوجهه أو يفوض اليه سلطات أو يعين له اختصاصات • أما اذا قرر هذا المالك تكليف شخص آخر بمساعدته فى عملية البيع أو الشراء ، وحدد له اختصاصه وفوض اليه سلطة معينة ، وحدد علاقته معه بشكل ينتج عنه التنسيق فى العمل فان المالك فى مثل هذه الحالة يقوم بوظيفة التنظيم • ويمكن أن يقال ان المنشأة قد نظمت • ولذلك فان المشروع المنظم يحتاج الى اثنين على الأقل يكون احدهما رئيسا والآخر مرؤوسا له •

ويلاحظ أيضا ان جميع المديرين يسيرون على نهج واحد عندما يقررون تنظيم أى مشروع من المشروعات أو أية ادارة أو قسم فى مشروع معين • فمهما كان مديرا عاما ، أو مديرا للمشتريات ، أو مديرا للانتاج ، أو مديرا للمبيعات ، أو رئيسا لقسم الاعلانات أو المراجعة أو غير ذلك من الأقسام — فانه عند قيامه بوظيفة التنظيم — سوف يعمل على تجميع

أوجه النشاط المسئول عنهـا ، وسوف يخصص ويعين لكل من مساعديه ومرؤوسيه اختصـاصا محددا ويفوض اليه ما يلزمه من السلطة الوظيفية للتنفيذ ، وسوف يوفر التنسيق بينهم وبين أعمالهم وتصرفاتهم .

هـذا والمفروض أن الجهـاز التنظيمى ليس هـدفا نهائيـا فى حد ذاته ، وانما هو أداة لتحقيق أهداف المشروع . ولا شك أن التنظيم الجيد أساسى لنجـاح المشروع ، ومن أجل هـذا لابد أن يقوم التنظيم على أصول ومبادىء علمية حتى يكون تنظيما جيدا .

تكوين وتنمية الهيئة الادارية Staffing

ومن أجل ذلك فمن الضرورى أن يتنبأ المدير بالوظائف التى سوف تحتاج الى من يشغلها . ومن الضرورى أيضا أن يعمل المدير فى المشروع على أن يكون لديه رصيد من الأفراد الذين يمكن أن يشغل بعضهم ما يخلو من وظائف . وهذا بالاضافة الى أنه يجب أن يكون ملما بالصفات والمعانى والمميزات الـواجب توافرهـا فى المـدير ، وأن يدير الطرق والوسـائل التى يكشف بها عن هـذه الصفات والمميزات ، وأن يقوم باختيار وتدريب الأفراد الذين يمكنهم شغل الوظائف الادارية فى المنشأة .

التوجيـه Direction

ان وظيفة المدير فى التوجيه تتضمن أوجه النشاط المتعلقة بارشاد المرؤوسين والاشراف عليهم أثنـاء العمل وتنفيذهـم للأوامـر الادارية والسياسات المختلفة . فمن واجب الرئيس (المدير) فى المنشأة مثلا أن يحرك فى نفوس مرؤوسيه ذلك الشعور الخاص بتقدير واحترام أهداف المنشأة وسياستها ونظم وقواعد العمل بها . كما أن هؤلاء المرؤوسين لابد أن يعرفوا وأن يفهموا — عن طريق رؤسائهم — الهيكل التنظيمى ، والعلاقات الداخلية بين الأفراد والادارات والأقسام المختلفة فى المنشأة . ويتضمن ذلك طبعا فهم المرؤوسين لواجباتهم وأعبائهم التى يخصصها لهم

رؤساؤهم ومدى السلطات المفوضة اليهم من هؤلاء الرؤساء وكيفية استخدامها • ولا شك فى أنه من صميم عمل المدير - فى مجال هذه الوظيفة - أن ينمى فى مرؤوسيه القدرة والرغبة فى العمل مع بعضهم كفريق ، وأن يدربهم على كيفية الاستفادة من الغير • وأن ينمى فيهم روح القيادة والقدرة على توجيه الآخرين •

وعموما فان مثل هذه الوظيفة تقتضى أن يظل المدير على اتصال مستمر بمرؤسيه ، وذلك بطريق مباشر أو غير مباشر • ويتطلب ذلك منه ان يكون قادرا على فهم نفسية الاشخاص وكيفية معاملتهم بالطرق والوسائل التى تناسبهم •

الرقابة Control

ماهية الرقابة :

ومعنى ذلك أن يتعرف المدير على الانحرافات المختلفة عن الخطط المرسومة ، وأن يحدد الأشخاص المسئولين عن حدوث هذه الانحرافات عن معايير العمل ، وأن يتخذ اللازم نحو تصحيح هذه الأوضاع بالشكل الذى يعمل على استمرار تحقيق أهداف المنشأة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف • ولا شك فى أن تصحيح الأوضاع لابد أن يشمل أساسا تصحيح الأفراد حيث انه لا يمكن أن تؤخذ أية خطوة عملية نحو تصحيح أى وضع من الأوضاع ، مثل الشراء أو الانتاج على أساس المواصفات والمعايير الموضوعة أو تخفيض التالف أو مردودات المبيعات الخ •• الا بعد تحديد المسئولية الشخصية عن هذه الانحرافات • ولذلك يمكن أن يقال أن مراقبة الأشياء المادية فى المنشأة لا يمكن أن تحقق الا عن طريق مراقبة الأفراد •

ويلاحظ أنه بالرغم من أن نجاح أى مدير يتوقف على حسن قيامه بجميع الوظائف الادارية ، فمما لا شك فيه أن الرقابة تعتمد على التخطيط بشكل ملحوظ • فطالما أن الرقابة هى الوظيفة التى تبين مدى تمشى الحوادث والتصرفات مع الخطط المرسومة ، فان المدير الذى لا يخطط

لا يستطيع أن يراقب ، حيث انه لا يمكن لأى شخص أن يتأكد مما اذا كان يسير فى الطريق السليم الا اذا كان قد رسم أو خطط هذا الطريق وحدده مقدما .

أسس نظام الرقابة :

مهما كان المستوى الادارى الذى يقوم بعملية الرقابة ومهما كان الفرد الذى يراقب فلابد وأن يرسم لنفسه نظاما يقوم على أسس رئيسية بخلافها قد يعجز عن تحقيق الغرض الذى عمل من أجله أو قد يفشل النظام من أساسه . ومن أهم هذه الأسس ما يلى :

١ - ان نظام الرقابة يجب أن يعكس أو يلاحظ طبيعة أوجه النشاط المختلفة فى المشروع وحاجتها ...

فمثلا نجد أن أنظمة الرقابة التى قد يستفيد منها مدير الانتاج قد لا تصلح بحال بالنسبة لمدير المبيعات لأنها تختلف فى هدفها وفى نظرتها وفى صيغتها .

كما أن النظام الذى يستخدمه مدير الانتاج يختلف فى طبيعته وهدفه ونظرته عن النظام الذى يستخدمه ملاحظ العمال وان كان فى نفس ادارة الانتاج . والسبب الرئيسى فى هذا هو أن مدير الادارة الواحدة له اختصاصات معينة ويقوم بمزاولة نشاط معين ويهدف الى تحقيق أغراض معينة . وكل هذه الأغراض والأهداف والطرق تختلف فى صيغتها عن أوجه النشاط والأهداف والطرق التى يستخدمها من هم دونه فى المستويات الادارية المختلفة فى نفس الادارة أو من هم على نفس المستوى معه من الناحية الادارية بالنسبة لادارات مختلفة وأقسام أخرى فى نفس المشروع . فمثلا عند النظر للجهاز التنظيمى نلاحظ أن مدير الانتاج لا يقوم بنشاط تنفيذى مباشر بل يقوم بوضع الخطط التنفيذية ، ومن هم أدنى منه فى المستويات الادارية يقومون بتنفيذ هذه الخطط ، وبالمثل رؤساء باقى الادارات . أما الادارة العليا فتقوم بوضع وتخطيط السياسة العليا للمشروع .

وطريقـة الرقابة الصحيحة هي التي في مضمـونها تعكس طبيعـة أو حاجة النشاط الذي هو مجال الرقابة • كما نجد أيضا أن النظم الرقابية التي قد تكون صالحة للمشروعات الصغيرة قد لا تفيد بحال من الأحوال المشروعات الكبيرة وما ينطبق على المشروعات ينطبق أيضا على الادارات المختلفة أن أدوات الرقابة المختلفة مثل الميزانيات التقديرية ونقطة التعادل Break Even Point والنسب المـالية والتكاليف النمطية أو القياسية لهـا استخدامات هامة في مجالات الرقابة المختلفة • ولكنه لا يمكن أن نفترض أن أية اداة من هذه الأدوات يمكن تطبيقها بالضرورة على جميع النواحي المختلفة من أوجه النشاط ، وانما لابد أن ينتقى المدير من هذه الوسائل وأدوات الرقابة ما يناسب أوجه النشاط التي يرغب في مراقبتها أو التي تناسب الادارة أو القسم أو الوحدة الانتاجيـة التي يرغب في مراقبتها • ولذلك نجد أن أهمية المدير في المنشأة هي ايجاد أو تحديد النقط الاستراتيجية الهامة في المشروع والعوامل الرئيسية في خطط العمل المختلفة التي يحتاج الى مراقبتها ثم يتأكد من أن الطرق الرقابية المستخدمة تناسب هـذه العوامل وهذه النواحي الهامة للنشاط ، ولا شك في أن هذه مهمة مستمرة بالنسبة المدير ، لأن العوامل الإستراتيجية الموجودة في المشروع في تغيير مستمر ، طالمـا أن المشروع يعيش في بيئة اقتصادية متحركة •

٢ — ان انظمة واساليب الرقابة يجب أن تكشف أو تعمد الى بيان الانحرافات المختلفـة عـن خطط العمـل بسرعة وفي وقت مناسـب حيث ان المدير لا يستطيع أن يفعـل شيئا ايجابيا بالنسـبة لمـا حدث في المـاضي ، كما أن عمله قليل بالنسبة لمـا يحدث في الحاضر ، وأكثر بالنسبة لمـا سيحدث في المستقبل • ولذلك فان المدير اذا لم يستطع بوسائل أو أنظمة الرقابة المختلفة أن يضع يده على الانحرافات بسرعة تامة فانه لا يستطيع أن يقلل الخسائر وأن يمنع هـذه الانحرافات وتكرار حدوثها في المستقبل • ولذلك فان المسئولين عن الرقابة في المشروع يجب أن يوصلوا البيانات والمعلومات الكافية عن هذه الانحرافات المختلفة الى المدير في الوقت المناسب وبأسرع مما يمكن حتى يستطيع أن يتخذ اللازم

نحو علاج الموقف وتصحيح الأخطاء فى أسرع وقت ممكن . وإذا لم يتحقق ذلك فاننا سنجد أن لدينا نظاما محاسبيا كل همه تسجيل ما حدث فى الماضى وبالتالى سوف يصبح أداة رقابية سلبية وليس وسيلة أو أداة رقابية ايجابية . وهذا ليس المقصود أساسا من الأنظمة المحاسبية الحديثة.

٣ - أن أنظمة الرقابة لا بد أن تكون مرنة Flexible حتى يمكن أن تظل متمشية مع التعديلات والتغييرات التى تحدث فى الخطط المرسومة للعمل وحتى يمكن أن توافق الظروف الغير متوقعة . فاذا رسمت مثلا خطة معينة وأعطيت سلطات للمديرين بأن لهم حق الانفاق فى حدود معينة ولهم الحق فى التصرف فى هذه الاعتمادات لشراء معدات أو تعيين موظفين بناء على أن المشروع سيحصل على رقم معين من المبيعات ، ثم وجد بعد ذلك أن رقم المبيعات قد هبط بالنسبة لوقت معين . اذن لابد للنظام الرقابى أن يعدل ، بعد عمل خطة جديدة تتمشى مع رقم المبيعات الجديد . وكذلك الأمر بالنسبة للمشتريات والأجور .. الخ وتسمى هذه الطريقة بالطريقة المرنة ويجب الا يعدل النظام كله ، ولكن تعدل فقط النواحى التى تأثرت من هذا التغيير المفاجىء .

ويلاحظ أن أى نظام من أنظمة الخطة الادارية قد يخفق أو يفشل فى بعض النواحى لسبب أو لآخر . ولذلك يجب على نظام الرقابة أن يبين ويحدد ويكشف للادارة عن هذه النواحى وأن يحتوى على عناصر كافية من عناصر المرونة لكى يدع الفرصة للمراقبة الادارية الحقيقية على عمليات المشروع بالرغم من هذا الاخفاق أو نواحى الفشل الذى حدث. وهذا هو السبب الذى من أجله يقال ان أنظمة الرقابة يجب أن تكون مسايرة للخطة الادارية فى نجاحها واخفاقها وفى استقرارها وتعديلها .

٤ - يجب أن يلاحظ أن تتمشى أنظمة الرقابة مع الجهاز التنظيمى للقسم أو الادارة أو المنشأة . حيث ان الجهاز التنظيمى الذى تحقق عن طريقة الأهداف عبارة عن أفراد وسلطات ومسئوليات وعلاقات ؛ ولا يمكن مراقبة الأحداث الا عن طريق الأفراد وتصرفاتهم . وبالتالى فمن

الضرورى أن يتمشى النظام الرقابى مع الجهاز التنظيمى . فمثلا نجد فى أحوال كثيرة تقارير مقدمة للادارة العليا موزعة حسب الادارات المختلفة بالمنشأة وهى تعكس الجهاز التنظيمى وكفاية الادارة فى هذه الوحدات . وبالاضافة الى هذا نجد أن تقسيم التكاليف حسب العمليات وكذلك الاعلان ووسائله وتكاليف كل وسيلة ، وتحليل التكاليف حسب المديرين اذا كان المدير يختص بادارة معينة ، كل ذلك يمكن من الرقابة على أساس المقارنة بين وحدات الجهاز التنظيمى فى المنشأة .

٥ - يجب أن يكون النظام الرقابى اقتصاديا . فهناك أنظمة رقابية كثيرة يختار منها المدير النظام الذى يمكن أن يحصل منه على النتائج المتوقعة بتكاليف أقل مع أخذ ظروف المنشأة ومقدرتها فى الحسبان .

٦ - أن أنظمة الرقابة لابد وأن تكون واضحة سهلة مفهومة لدى القائمين على تطبيقها والذين تطبق على تصرفاتهم .

٧ - أن أنظمة الرقابة يجب أن تؤكد أو تضمن أو تمكن من التصرفات الصحيحة ، وذلك عن طريق التوجيه والارشاد بعد اكتشاف نقط الضعف ، سواء فى الخطة ، أو فى الادارة القائمة على عملية التنفيذ ، أو فى اجراءات وطرق العمل المتبعة . وذلك بالشكل الذى يطمئن أفراد المنشأة ويدفعهم الى الكشف عن نواحى الضعف فى تصرفاتهم وطلب النصيحة والارشاد لتصحيح هذه الأوضاع بدلا من العمل على اخفاء هذه النواحى والتمويه على القائمين بأعمال الرقابة .

التكامل بين وظائف المدير :

لا شك فى أن هناك تكاملا بين وظائف المدير المختلفة ومراحل العملية الادارية وكذلك انعكاس لأداء كل وظيفة على الوظائف الأخرى . ويمكن أن نوضح ذلك فيما يلى :

أولا - من زاوية التخطيط :

بناء على الهدف والخطة الموضوعة تحدد الأنشطة اللازمة وحجم العمل فى كل مجال من مجالات النشاط ، وتجمع وتقسم أوجه النشاط ، وتظهر أجهزة ووحدات العمل والعلاقات بينها ، ويتم بينها التناسق لتحقيق الهدف وتنفيذ الخطة ، وهذا كله انعكاس على وظيفة التنظيم .

وبناء على الخطة والسياسة الموضوعة يتم التنفيذ وتوجيه العاملين أثناء العملية التنفيذية . وهذا انعكاس على وظيفة التوجيه .

وبنـاء على الخطة يتم تحديد الوظائف وحجم العمل فيها وتقدير القوى العاملة اللازمة وتوفيرها بالشكل المناسب من حيث العدد والمهارة وكذلك تنمية هذه المهارات حسب احتياجات التنفيذ للخطة ، وهذا انعكاس على وظيفة تكوين وتنمية الكفايات .

وبناء على الخطة يتم التنفيذ وقياس نتائج التنفيذ ومقارنتها بالخطة والنتائج التقديرية وتحديد انحـرافات التنفيذ عن الخطة ومعرفة أسباب هذه الانحرافات . ومعنى هـذا انعكاس على وظيفة الرقابة . والنتيجة وجود ارتباط وتكامل بين وظيفة التخطيط والوظائف الادارية الأخرى .

وقد يقال أحيانا أن التخطيط هو الوظيفة الأساسية التى تسبق منطقيا جميع الوظائف الأخرى ، طالمـا أن المدير بدون التخطيط لن توجد لديه أوجه نشاط ينظمها ، ولن يحتاج الى أفراد ، ولن يكون لديه من يوجهه ، ولن يحتاج الى الرقابة ، وقـد يكون ذلك صحيحا من الناحية النظرية المحضة . غير أن هذا الرأى يفترض أن المنشأة تعمل فقط لتنفيذ خطة وحيدة . وهذا طبعا غير صحيح من الناحية العملية . اذ أن الخطة الأصلية تنتج عنها خطط فرعية . كمـا أنها كثيرا ما تحتاج الى تعديل ، حيث للمنشأة كيان مستمر ونشاط متغير ، والخطط الجديدة تظهر وتحدد أثناء تنفيذ البرامج القديمة ، وعلى ذلك فالعملية الادارية بجميع حلقاتها سلسلة متصلة تتم مراحلها بشكل متكامل وفى وقت واحد وليس بالتتابع المجرد .

ثانيا ـ من زاوية التنظيم

نجد أنه بدون تنظيم سليم لا يمكن حسن تنفيذ الخطة الموضوعة وتحقيق الأهداف المرجوة ، حيث انه اذا تداخلت الاختصاصات أو حدث الازدواج فى العمل أو تضاربت السلطات أو اختلطت العلاقات أو تميعت المسئوليات فلا يمكن نجاح الخطة ، وهذا انعكاس على التخطيط .

كما أن سوء التنظيم لا يمكن من تحديد المسئولية وعلاج الانحرافات وبالتالى تصعب عملية الرقابة وتقل ايجابيتها ، وهذا انعكاس على الرقابة ، فضلا عن صعوبة أو عدم امكانية تحديد نواحى الضعف فى مهارة الأفراد أو الزيادة أو النقص فى عددهم وبالتالى عدم تحقيق عملية التنمية البشرية ، وهذا انعكاس على تكوين وتنمية الكفايات . كما أن التداخل والتضارب فى الاختصاصات والسلطات وتميع المسئولية يصعب كثيرا من عملية توجيه العاملين ، وهذا انعكاس على التوجيه .

والنتيجة وجود ارتباط وتكامل بين وظيفة التنظيم ، والوظائف الادارية الأخرى .

ثالثا ـ من زاوية التوجيه :

حيث ان التوجيه من القيادة للعاملين المنفذين عملية أساسية وضرورية حتى يكون هناك فهم واضح موحد للخطة وحتى يظل التنفيذ فى اطار الخطة الموضوعة . يمعنى انعكاس التوجيه على نجاح الخطة ، ولا شك فى أن عدم وجود التوجيه أو ضعفه يصعب كثيرا من مهمة الرقابة ويزيد من تكلفتها وبالتالى تقل ايجابيتها ، ، وهذا انعكاس على الرقابة ، والتوجيه أيضا فيه تدريب للقوى البشرية أثناء العمل وتنمية لمهاراتها بمعنى انعكاسه على عملية تكوين وتنمية الكفايات . وعن طريق التوجيه يضمن التنسيق والتعاون وروح الفريق فى العمل بين مجموعات الأفراد والأجهزة فى المشروع ، وهذا انعكاس على التنظيم .

والنتيجة وجود التكامل بين التوجيه وجميع الوظائف الادارية الأخرى .

رابعا - من زاوية تكوين وتنمية الكفايات :

فالقوى البشرية فى المشروع هى العنصر الأساسى والحيوى فى المشروع ، سواء من الناحية العددية أو الناحية النوعية أو ناحية الكفاية والمهارة . عن طريقها وبواسطتها يبذل المجهود ويقل الاسراف ويتم التعاون والتناسق وتأتى الاقتراحات والمبادرة ويشيع الفهم والروح الجماعية والعلاقات الانسانية وتقبل التوجيهات ويتم الارتباط بالمشروع ونقل الأخطاء فى العمل وهذا ولا شك انعكاس على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، بمعنى وجود التكامل بين تكوين وتنمية الكفايات كوظيفة ادارية وبين الوظائف الادارية الأخرى .

خامسا - من زاوية الرقابة :

لا شك فى أنه لا رقابة بدون خطة ، فالخطة معيار القياس . وعن طرق الرقابة تكتشف نواحى القصور فى الخطة ، وبناء على الرقابة يتم اعادة التخطيط . وهذا انعكاس للرقابة على التخطيط .

وعن طريق الرقابة تظهر عيوب التنظيم الموضوع والتعقيد فى اجراءات العمل واللوائح ، ويمكن اعادة التنظيم . كما تظهر نواحى القصور فى التوجيهات الصادرة أو تعقيدها أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الادارة والعاملين ، أو عدم الفهم للسياسة والأوامر الادارية الصادرة وهنا يعاد النظر فى سياسة التوجيه ، وأيضا عن طرق الرقابة تكتشف نواحى القصور فى اعداد القوى العاملة - زيادة أو نقصا عن الحد المناسب - أو وضع الأفراد فى أماكن غير مناسبة لمؤهلاتهم وخبراتهم ؛ أو القصور فى مهاراتهم ، وهنا يحتاج الأمر الى اعادة النظر فى سياسة التشغيل والتدريب أى تكوين وتنمية الكفايات . ومعنى ذلك انعكاس وظيفة الرقابة على جميع الوظائف الادارية الأخرى وظهور التكامل بينها جميعا .

طبيعة عمل المدير :

ان أوجه النشاط التى يقوم بها المدير تختلف عن تلك التى يقوم بها غير المدير فى أن الأولى تتضمن مسئولية خاصة عن طبيعة وجودة وقيمة العمل والمجهود الجماعى الذى يقوم به المرؤوسون .

فما يقوم به المدير من نشاط لتحقيق العمل الجماعى المنسق الذى يوصل الى الهدف يتضمن الوظائف الادارية السابق الاشارة اليها . ولذلك فمن مسئولية المدير أن يعمل على وجود التنسيق وأن يتأكد من استمراره .

وقد يكون صحيحا أن المديرين يقومون أحيانا ببعض النشاط غير الادارى Non Managerial ، مثل كتابة خطاب أو مذكرة على الآلة الكاتبة أو تنفيذ فكرة اعلانية بالرسم ، أو استخدام آلة طبع « رونيو » من وقت لآخر ، ولكن هذه الوظائف ليست ادارية طالما أنها من أوجه النشاط الادارية التى يقوم بها المديرون بصفتهم الادارية ، وهى التخطيط والتنظيم وتكوين وتنمية الكفايات والتوجيه والرقابة ، ولذلك يمكن أن يقال أنه وان كان المديرون يقومون أحيانا ببعض الأعمال غير الادارية ، فان غير المديرين Nonmanagers لايزاولو بتاتا وظائف أو أعمالا ادارية .

ويلاحظ أن المديرين يقومون بنفس الوظائف الادارية السابق بيانها بصرف النظر عن مكانهم فى الهيكل التنظيمى أو مجال نشاطهم فى المنشأة ، فمثلا نجد أن التصرفات الادارية التى يقوم بها المدير العام لمنشأة صناعية أو لمنشأة تجارية ، أو مدير ادارة الانتاج أو المبيعات ، أو رئيس قسم مراقبة الانتاج أو الاعلان ، أو رئيس العمال ، أو ضابط الجيش أو رئيس القوة ، أو عميد الكلية ، أو مدير المصلحة الحكومية ، كلها عموما نفس الشىء فكل منهم مدير ، أى رئيس لمجموعة يحقق أهدافا عن طريقهم وبواسطتهم ، ولذلك فلا بد له من تخطيط ، وتنظيم وتنمية للكفايات ، وتوجيه ، ورقابة . وهذا ما يدل على عمومية مبدأ الوظائف الادارية .

ولذلك يمكن أن يقال ان المعرفة والخبرة الادارية يمكن تداولها مابين مشروع وآخر ، وما بين ادارة وأخرى • فمثلا يمكن أن ينقل مدير المبيعات الى وظيفة مدير انتاج أو مدير مالى ، ومدير شركة الحديد والصلب ، الى مدير لشركة الورق ، وقائد أى سلاح حربى الى مدير لمنشأة ذات نشاط سلمى ، وهكذا • حيث أنه طالما أن أعمالهم ادارية وليست فنية متخصصة وطالما أن هناك تشجيعا كافيا وحافزا مستمرا ، فان المديرين سوف يستخدمون مهارتهم الادارية مهما كانت الوظيفة التى يشغلونها •

وظائف المدير والمهارات الفنية :

لا شك فى أن العصر الحديث هو عصر التخصص والعاملين الفنيين ، ولذلك فان هؤلاء الفنيين المتخصصين ، يكتسبون مهارتهم الفنية Technical Skills عن طريق الدراسة والخبرة ، مثل الاقتصاديين ، والمحاسبين ، والاحصائيين ، والمحامين ، والكيمائيين ، والمهندسين ، ولهم أهمية فائقة فى نجاح المشروعات الحديثة وتحقيقها لأهدافها ، غير أن أعمال هؤلاء الفنيين المتخصصين ونشاطهم فى المشروع ، بالرغم من أهميتها ، ليست أعمالا ادارية بحال من الأحوال ، ولكن المدير فى المشروع هو الذى يستخدم هذه الكفايات والمهارات الفنية ويوجهها نحو تحقيق أهداف المشروع • فمثلا نجد أن الاقتصادى يقوم بدراسة ظروف واتجاهات العرض والطلب بالنسبة للسلع التى تنتجها المنشأة ويقوم المحاسب بامساك الدفاتر وتسجيل البيانات وتقديم التقارير المحاسبية عن التكاليف وحساب الدخل والمركز المالى للمنشأة ، ويقوم الاحصائى بتجميع وتبويب البيانات الاحصائية ، والوصول الى النتائج المطلوبة ، ويقوم محامى المنشأة بتحرير العقود ودراسة المشاكل القانونية ، ويتولى الكيمائى اجراء التجارب والبحوث الكيماوية ، وكذلك المهندس بتصميم آلة أو جهاز مبنى حسب نوع عمله ، وهكذا يستخدم كل من هؤلاء الاخصائيين للقيام بمهمة أو وظيفة فنية معينة يرى المدير أنها ضرورية أو مهمة لتحقيق أهداف المنشأة بأحسن كفاية ممكنة •

ويلاحظ أن مدير المشروع نفسه قد يتميز أو لا يتميـز بمهارة أو مهارات فنية معينة ، وحتى أن المدير اذا كانت لديه أية مهارة فنية اكتسبها من خبرته السابقة ، فانه لا يستخدمها عند مزاولته لنشاطه الادارى • فمثلا قد نجد أن مدير مبيعات فرع من فـروع المنشـأة ، ولتكن شركة بيـع المصنوعات مثلا ، قد يضيق ذرعا من ضعف كفاية مساعديه من موظفـى ادارته الفنيين فى اختيار رجال البيع الأكفاء فيضطر الى دراسة هذه المشكلة بدرجة قد يدرس من أجلها بعض الكتب المتخصصة فى هذا الموضـوع ويقوم بهذه المهمة بنفسه مستخدما الطرق الفنية المختلفة فى اختيار مندوبى البيع ؛ وقد يحدث أن يكتسب هذا المدير مهارة فنية فى اختيار هـؤلاء الأفراد • فلو حدث مثلا أن رقى مدير هذا الفرع الى مدير عام مبيعـات شركة بيع المصنوعات كلها ، فانه قد لا يستخدم هذه المهـارة بعد ذلك فى عمله الجديد ولكن ذلك لا ينفى استحواذه وملكيته لهذه المهارة الفنية الغير مستخدمة •

والحقيقة أن المدير اذا كان يستطيع أن يستخدم ويوجه المهـارات الفنية المختلفة فى المنشأة واللازمة لتحقيق أهدافها بأحسن كفاية ممكنة ، فانه لايحتاج الى أن يستحوذ أو يمتلك أو يتميز بأية مهارة فنية على الاطلاق ، طالما أن ذلك النشاط الفنى لا يدخل فى عمله كمدير ، ولا شك فى أن مدير المشروع الحديث (الكبير والمتوسط الحجم) لن تتوافر فيه كل المهارات الفنية اللازمة لتحقيق أهداف المشروع ، طالما أن طاقة كل انسان مهما كانت محدودة ، وطالما أن كل انسان لا يمكنه عمره مهما طال اكتساب كل هذه المهارات المختلفة والمتعددة ، ولذلك يمكن أن يقال عموما أن المدير العام فى المشروعات الحديثة ، مهما كان لديه من مهارات فنية اكتسبها من خبرة أو دراسة سابقة ، سوف تقل مهارته الفنية عن حاجة المشروع ، أى عن المهارات الفنية الأخرى التى يستخدمها ويوجهها لكى تساعد فى تحقيق أهداف هذا المشروع المنشود •

ويلاحظ عموماً أن مدير المشروع لا بد أن يتعرف على أمرين مهمين بالنسبة للمهارات الفنية فى المشروع • أولا ، أنه من الضرورى أن يلم المدير بنوع المهارات الفنية الواجب توظيفها أو استخدامها فى المشروع وأن يتعرف على امكانيات استخدامها ومجالاتها حتى يستطيع أن يوجه الأسئلة الاستفسارية الى مساعديه الفنيين ، ويمكنه أن يلم بأنواع المهارات اللازمة لمشروعه عن طريق فهمه التام لأهداف المشروع وكيفية تحقيقها ، وقراءته عن المهارات المختلفة الموجودة فى السوق والممكن استخدامها أو التى تستخدمها المشروعات المنافسة أو المماثلة • ويمكنه أن يتعرف على امكانيات ومجالات هذه المهارات من قراءاته العامة عنها ، ومن المؤتمرات أو الاجتماعات المختلفة عما حققته هذه المهارات فى مجالاتها بالنسبة لميادين العمل المختلفة • وثانيا ، أن المدير لا بد أن يفهم بوضوح الدور الذى تلعبه كل مهارة فنية مستخدمة أو موظفة فى المنشأة ، وكذلك العلاقات بين المهارات الفنية المختلفة الموجودة فى المنشأة ، فقد تعالج المشكلة الواحدة من عدة فنيين اخصائيين ـ اقتصادى ومحاسب واحصائى ومحامى ومهندس ـ ولكن من جوانب مختلفة ، ولا بد للمدير أن يعرفه ماذا يجب أن يسند الى الاقتصادى ، والمهمة التى يجب أن يقوم بها المحاسب ، ومسئولية كل من المحامى والاحصائى والمهندس • كما يجب على المدير أن يكون مقدرا لما يتوقعه من كل واحد منهم من نتائج ، وأن يعرف ما اذا كانت جميع جوانب المشكلة قد غطيت وعولجت من الناحية الفنية قبل أن يستطيع أن يتخذ قرارا بشأنها • هذا ويجب أن يحدد المدير العلاقة بين كل عمل فنى متخصص وأعمال زملائه الآخرين من الفنيين والعمليات الأخرى فى المنشأة • كما يجب على المدير أن يوفق بين العدد اللازم من الفنيين لكل نشاط أو مشكلة ، وبين تكاليفهم على المشروع ، وأثرهم الفردى والجماعى على منتجات المشروع وجودتها وأسعارها وظروف تسويقها •

ومن أجل ذلك ، ومن أجل الضرورة الخاصة بالتعرف على الامكانيات الخاصة بكل مهارة فنية موجودة بالمنشأة وفهمها ، نجد أن المدير العام الجديد للمنشأة لا ينتظر منه أن يصدر قرارات ادارية هامة من لحظة تعيينه فى هذا المنصب . فالمنتظر منه إن يستغرق مدة ملحوظة فى دراسة أهداف المنشأة وسياستها ، واجراءات وطرق العمل فيها ، ومركزها التنافسى فى السوق ، ونواحى القوة والضعف فيها سواء من حيث الأفراد أو السياسات أو الهيكل التنظيمى ، وبطبيعة الحال نجد أن دراسته لكل هذه النواحى سوف تتضمن تعرفا شاملا عاما على المهارات الفنية المتخصصة فى المنشأة .

غير أنه يجب الأشارة الى أن معظم المديرين وخاصة من هم فى المستويات الادارية الدنيا (مستوى الادارة المباشرة والادارة التنفيذية) يقومون بنشاط ووظائف ادارية Managerial Functions وكذلك بوظائف فنية Technical Functions فمثلا نجد أن مدير الانتاج قد يكون أيضا المستشار الرئيسي للمدير العام بالنسبة لسياسة الانتاج ، ومدير المشتريات المستشار بالنسبة لسياسة المشتريات.ومدير المبيعات المستشار الرئيسى بالنسبة لسياسة المبيعات المنشأة . كما نجد أن ذلك قد يحدث أيضا من رؤساء الأقسام بالنسبة لمديرى الادارات . غير أنه فى جميع هذه الحالات يجب أن يكون الذى يقوم به الفرد بين الجزء أو النشاط الفنى (الوظيفة الفنية) الذى يقوم به ولا شك أن النشاط الأخير (الفنى) هو الذى يعتمد على كفاءته وقدرته كخبير أو مستشار فنى وليس كمدير .

وبصفة عامة نجد أن كل فرد يبدأ حياته فى عمل فنى مهما كان نوعه . حيث يبدأ عمله محاسبا أو محاميا أو مهندسا أو كيماويا .. الخ ، ثم بعد فترة يرقى لرئاسة مجموعة من الأفراد . وهنا يبدأ عمله الادارى كرئيس أو مدير لهذه المجموعة وعندما يكون الفرد فى أدنى المستويات الادارية نجده عادة يزاول عملا فنيا بالاضافة . حيث يكون لديه الوقت لذلك .

فالمحاسب عندما يرقى لرئاسة مجموعة من المحاسبين نجده يصبح مديرا لهم وفى الوقت نفسه يظل ممسكا للدفتر اليومية العامة مثلا أو يقوم باعداد الحسابات الختامية ، وهذا عمل فنى . ولكن هذا الشخص عندما يرقى لوظيفة المدير المالى ، نجد أن العمل الادارى يأخذ معظم وقته وبالتالى يتضاءل العمل الفنى الذى يزاوله . ولذلك نجد أن المدير العام أو رئيس مجلس ادارة الشركة لا يكون لديه الوقت ولا يجب أن يزاول أعمالا فنية تتصل بمعرفته أو خبرته الفنية السابقة ، حيث أن ذلك يشغله عن العمل الادارى الهام بحكم منصبه الادارى العالى ، وبالتالى يكون مكلفا جدا للمشروع ، بل يعتبر اسرافا . وهنا يجب أن يقتصر عمله على العمل الادارى تاركا العمل الفنى لمرؤوسيه الفنيين .

ويلاحظ عموما أن الكفاءة الفنية التى يتمتع بها الفرد غالبا ما تكسبه هيبة واحتراما بين المجموعة الانسانية المحيطة به وبالتالى فهى تساعده على قيادتها (والقيادة طبعا نشاط ادارى) ، غير أنه بالرغم من هذه المساعدة التى تمنحها الكفاءة الفنية فى ادارة وقيادة أفراد المجموعة ، فانها (عملية المساعدة الفنية) بطبيعتها لا تعتبر وظيفة ادارية .

شغل المناصب الادارية :

كثيرا ما يتردد سؤال ، على أى أساس يتم شغل المناصب الادارية واختيار الفرد المناسب لها ؟ وللاجابة عن هذا السؤال يجب أولا أن نفرق بين نوعيات المناصب الادارية . فالمعروف والمتفق عليه أن أى منصب قيادى لمجموعة من الأفراد هو منصب ادارى مهما كان مستواه داخل المشروع . فهناك مناصب ادارية — فى مستوى الادارة الداخلية أو المباشرة كأدنى المستويات الادارية — مثل رئيس وحدة عمل أو رئيس قسم أو مدير ادارة محدودة . وهناك مناصب ادارية — فى مستوى الادارة التنفيذية — مثل مدير الادارة العامة أو مدير القطاع والمدير العام أو رئيس مجلس الادارة المتفرغ أو العضو المنتدب . هذا فضلا عن أعضاء مجلس الادارة وهو مستوى الادارة العليا .

ولا شك فى أن هناك اختلافا بين عمل الفرد فى المناصب الادارية المختلفة ــ كما سبق أن أشرنا • ففى أرقى المستويات نجد المنصب الادارى لا يشغل كل وقت الفرد من حيث الأعمال الادارية وبالتالي يقوم بالاضافة بأعمال لها طبيعة فنية • وكلما تدرجنا الى أعلى يقل الجانب الفنى ويزداد الجانب الادارى ، حيث نجد فى مستوى الادارة التنفيذية (خاصة بالنسبة لمنصب المدير العام أو رئيس مجلس الادارة المتفرغ أو العضو المنتدب) أن نطاق الاشراف متسع جدا وأن كل الوقت يستغرق فى العمل الادارى ويبعد المدير كلية عن العمل الفنى • حيث لا يحتاج المنصب فى هذه الحالة الا لكفاءة ادارية أساسا ومعرفة فنية عامة لما يجري من عمل فنى متنوع تحت اشرافه • اذ لايمكن لأى شخص فى هذا المستوى أن تتوافر له المعرفة الفنية المتعمقة (المتخصصة) فى جميع مجالات العمل الفنى المتنوع تحت اشرافه ، فضلا عن أن شغل وقته أو جزء من وقته بأى عمل فنى متعمق سوف يكون على حساب العمل الادارى الأساسى والمطلوب القيام به عن شغل مثل هذا المنصب •

ومن هنا فلو تصورنا أننا فى احدى شركات الغزل والنسيج ، وهناك منصب رئيس وحدة أو قسم الغزل أو النسج أو الصيانة الميكانيكية ، ونريد أن نختار من يشغل مثل هذا المنصب ، فمن الطبيعى أن نختاره من بين مهندسى الغزل أو النسج أو الصيانة الميكانيكية على الترتيب • حيث الاشراف على نطاق محدود متصل بمعرفته الفنية المتعمقة ، وحيث يزاول أعمالا فنية بجوار عمله الادارى الجديد المحدود • أما اذا كان الاختيار لشغل منصب مدير عام الشئون الفنية أو مدير عام الانتاج ••• حيث يشرف على قطاعات الغزل أو النسج والملابس والصيانة ••• فأى تخصص فنى أو معرفة فنية متعمقة يمكن أن تتوافر فى أى شخص ؟ لايمكن طبعا لأى مهندس الا أن تكون لديه معرفة فنية متعمقة فى مجال واحد ، ومعرفة فنية عامة فى المجالات الأخرى • اذن لو قلنا يشغل المنصب على أساس المعرفة الفنية المتعمقة يكون هذا خطأ واسرافا فى فهم الأمور •

كما أن مثل هذا المنصب هو منصب قيادي ذو نطاق اشراف كبير ومتنوع ويحتاج الى شغل كل وقت الشخص فى العمل الادارى • وبالتالى فلو قلنا يشغل على أساس المقدرة الفنية يكون هذا خطأ أيضا • حيث المطلوب قدرة ادارية قيادية لتشغيل الأفراد وكفاءة ومعرفة ادارية لمواجهة مشاكل المنصب من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنمية ومتابعة • اذن لو قلنا نشغل هذا المنصب بمهندس ••• تثور تساؤلات • أى مهندس ؟ أي تخصص ؟ فلو أتينا بمهندس علامة متخصص فى النسيج •• فسوف نفقده كمتخصص عندما يترك عمله التخصصى ، وسوف يفشل كمدير انتاج أو شئون فنية لأن هذا المنصب يتطلب كفاءة ومقدرة ومعرفة ادارية وقيادية • اذن يكون الأساس الرئيسى فى شغل مثل هذا المنصب لمن تتوافر لديه الكفاءة والمقدرة والمعرفة الادارية أولا ، ثم تأتى فى المرتبة الثانية المعرفة الفنية العامة بالنسبه لنوعيات النشاط تحت اشرافه • ومن هنا تظهر أهمية وضرورة دراسة علم الادارة لتأهيل المتخصصين فى المجالات الفنية المختلفة لامكانية شغلهم مثل هذه المناصب القيادية فى هذه المستويات • هذا فضلا عن ملاحظاتهم بالنسبة لقدراتهم القيادية فى المناصب الأدنى ، لضمان نجاحهم عند شغل مثل هذه المناصب • ومن هنا تظهر أهمية وضرورة دراسة علم الادارة والتدريب الادارى للخامات المتنوعة من الأفراد المتخصصين فنيا فى المجالات المختلفة من أجل اعداد وتكوين الكوادر الادارية • وهنا يظهر المدير المهندس والمدير الزراعى والمدير الطبيب الخ ••• الخ • وعندما تكون هناك شركة صناعية لا تشغل مناصبها الادارية القيادية الرئيسية بمهندس وانما بمدير مهندس ؛ حيث الكفاءة والمعرفة الادارية أساسا أولا ، والهندسة معرفة فنية عامة للنشاط تحت اشرافه • وعندما تكون هناك مستشفى ، يشغل منصب مدير المستشفى ليس على أساس أنه طبيب ، وانما مدير طبيب ، حيث القدرة والمعرفة الادارية أساسا وأولا ، والطب معرفة فنية عامة لجزء

كبير من النشاط بالمستشفى . بل لقد وصل الأمر فى الخارج الى أن كثيرا من مديرى المستشفيات ليسوا أطباء ولكنهم مديرون ناجحون ، حيث يمكنهم استيعاب المعرفة الطبية العامة اللازمة لمثل هذا المنصب بشكل يسير دون أن يكونوا أطباء . وهذا يوضح أن المسألة ليست فئوية وليست حكرا على تخصصات فنية ، انما الأساس الرئيسى الأول لشغل المناصب الادارية القيادية الرئيسية فى أى مجال من مجالات النشاط هو المعرفة والمقدرة والكفاءة الادارية . وهذا هو سر النجاح والتقدم الذى ظهر فى الدول المتقدمة ، وهذا هو سبب عنايتهم الكبيرة بتكوين وتنمية الكوادر الادارية باستمرار : حيث أن الادارة هى سر نجاح المشروعات على اختلاف أنواعها .

وظائف المدير ووظائف المشروع :

يوجد المشروع من أجل بيع أو تقديم السلع أو الخدمات الى المستهلك وتحقيق خدمة عامة أو أرباح مناسبة ، ولذلك فهو يتضمن عدة وظائف (مجموعات من النشاط) منها الشراء والانتاج والبيع والتمويل والاعلان ودراسة السوق والعلاقات العامة وغير ذلك . وقد ينظم المشروع بحيث تزاول كل وظيفة من هذه الوظائف فى ادارة خاصة أو قسم منفصل . وقد تضم وظيفتان أو أكثر فى ادارة واحدة حسب شكل الجهاز التنظيمى .

وتتضمن كل وظيفة من وظائف المشروع نوعين من النشاط : نشاط ادارى يقوم به المديرون والمشرفون Managerial Activity ونشاط فنى متخصص Technical Activity يقوم به الاخصائى أو الفنى ويتم النشاط الادارى فى المنشأة على عدة مراحل تتكون منها العملية الادارية Management Process : وهذه المراحل خمس هى : التخطيط ، والتنظيم وتكوين وتنمية الكفايات ، والتوجيه ، والرقابة .

وعلى ذلك فانه عند القيام بأعباء وظيفة الشراء أو الانتاج أو غير ذلك من الوظائف لا بد للمدير من تخطيط السياسة ، وتنظيم العمل وتنمية الكفايات وتكوين القوى الادارية التى تنفذ السياسة الموضوعة ، وتوجيه الأفراد عند التنفيذ ، وأخيرا مراقبة النتائج ومعرفة مدى مطابقتها أو اختلافها عن الخطة المرسومة والأسباب التى أدت الى ذلك للعمل على علاجها . وهذا طبعا بالاضافة الى الخدمات الفنية التى يمكن أن يقدمها الاخصائيون الفنيون فى هذه النواحى .

ويمكن أن نوضح هذا الشرح على الشكل التالى (شكل رقم ١).

شكل (١) وظائف المدير ووظائف المشروع

	نشاط إداري / نشاط إداري فني	المشتريات والمخازن	الانتاج	التسويق	التحويل	الأفراد	الحسابات	العلاقات العامة
وظائف المدير (مراحل العملية الإدارية)	التخطيط	×	×	×	×	×	×	×
	التنظيم	×	×	×	×	×	×	×
	تنمية الكفايات	×	×	×	×	×	×	×
	التوجيه	×	×	×	×	×	×	×
	الرقابة	×	×	×	×	×	×	×

الفصل الخامس
وظائف المشروع

لاشك فى أن النجاح يتحقق بمواجهة المشاكل Problems وحلها • فمثلا نجد أن تقدم التعليم كان نتيجة لمواجهة مشاكل الجهل والتغلب عليها• كما أن تقدم الطب كان نتيجة لمواجهة مشاكل المرض والتغلب عليها ، وهكذا نجد تقدم الادارة لا بد أن يكون بمواجهة المشاكل الادارية التى تعترض المشروع والتغلب عليها • والحقيقة أن من أهم المسئوليات الملقاة على عاتق المديرين Executives الظهور بأفكار جديدة مبتكرة وسياسات حديثة لحل المشاكل التى يتعرض لها المشروع حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة • والملاحظ دائما أن الطريق الى الهدف محفوف بالمخاطر ومليء بالصعاب وتكتنفه عقبات متنوعة ولكى يمهد الطريق من هذه العقبات فلا بد من مواجهة المشاكل وحلها ، ولقد وصف أحد رجال الصناعات الأمريكية العلاقة بين الادارة ومشاكل المشروع بقوله (١) :

«Management is a Job of everlastingly facing grand solving Problems. Thesuccesful Manager lookout every Problem as a challenge and an opportunity. He Knows that by Solving Problems he Serves his Company and thereby achieves Personal growth and advancement.»

ومعنى ذلك أن المدير الناجح ينظر الى كل مشكلة تواجهه على أنها عقبة تعترض تقدم المشروع الذى يعمل فيه ، وطريق نجاحه الشخصى الذى يسعى اليه كمدير أن يصل الى القمة • وعلى ذلك فلا بد للمدير من أن

---

(٢) راجع فى ذلك :

Leuis Ruthenburg. Tooling Up. an address before the management meeting of Servel. Inc. Evansville. Indiana,. June 5; 1917; p. 11.

يصارع هذه المشكلة حتى يصرعها فيحقق لمشروعه الأهداف التى يعمل من أجلها ، ويحقق لنفسه الشهرة والنجاح فى ميدان الادارة .

وعلى ذلك نجد أن عملية حل المشاكل التى نقوم بها الادارة تجعل من هذه الوظيفة نشاطا متغيرا الى حد كبير Dynamic Activity . والمدير الحقيقى هو الذى ينقب دائما عن المشاكل فى مشروعه اذا لم يسترع انتباهه اليها بأية وسيلة من الوسائل . فهو دائب التفكير فى العمل لكى يحسن من السلع التى ينتجها ، ويجدد وينوع فى أشكالها بما يزيد من درجة اشباعها لرغبات المستهلكين وبما يوسع من رقعة أسواق تصريفها . وهو دائما يحاول أن يقلل من تكاليف الانتاج والتوزيع ، وأن يرفع من مستوى مرؤوسيه حتى ترتفع كفاية مشروعه الانتاجية وتزداد أمامه فرص الربح ويرتفع مستواه التنافسى فى السوق .

ويلاحظ أنه مهما تنوعت المشاكل الادارية فهى محصورة فى مجالات التخطيط ، والتنظيم ، وتكوين وتنمية الهيئة الادارية . والتوجيه ، والرقابة كما سبق أن أشرنا . وذلك فيما يتعلق بأوجه النشاط المختلفة فى المنشأة .

وعموما فان مجموعات النشاط المختلفة فى المشروعات (من نشاط إدارى وفنى متخصص) يمكن أن تجمع فى وظائف وادارات متنوعة ، تحقيقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل .

ومن أهم الوظائف (أو الادارات) فى المشروع ما يلى :

١ - وظيفة الشراء والتخزين .

٢ - وظيفة الانتاج .

٣ - وظيفة التسويق .

٤ - وظيفة التمويل والادارة المالية .

٥ ـ وظيفة الأفـراد .

٦ ـ وظيفة العلاقات العامة .

وسوف نحاول فيما يلى بيان هيكل واطار كل من هـذه الوظائف والمشاكل الرئيسية التى تعالجها وتتعرض لها .

أولا ـ وظيفة الشراء والتخزين

ان وظيفة الشراء من الوظائف التسويقية الهامة التى يجب أن يهتم بها القائمون على أمر المنشآت الصناعية والتجارية حيث تتوقف عليهـا أرباح المنشأة ونجاحها الى حد كبير .

فمثلا اذا لم تشتر المـواد الأولية والعدد والآلات والمهمات اللازمة للعمليات الانتاجية بشكل تتوافر فيه درجة كبيرة من الكفاية ، فان المنشآت الصناعية سوف تصبح عاجزة عن منافسة غيرها من المنشآت التى تتوافر الكفاية فى عملياتها الشرائية . كما أن كفاية المشروعات التجارية تقاس عادة بقدرتها على شراء الكمية المناسبة التى تكفى حاجات العملاء والمستهلكين بأقل تكلفة ممكنـة .

ولا شك فى أن الاهمال فى تأدية وظيفة الشراء يؤدى عادة الى مشاكل عديدة بالنسبة للمنتج والتاجر ، مثل تضخم المواد والبضاعة المخزونة بما يزيد من رأس المـال المستثمر فى المخازن ، ومن فرص التلف والتقـادم ، وتوقف العمليات الانتاجية أو عدم انتظامها ، وعدم اجابة رغبات العمـلاء والمستهلكين بما يجعلهم يتحولون الى معاملة المنشآت الأخرى المنافسة .

وترتبط وظيفة الشراء ارتباطا وثيقا بالوظائف التسويقية الأخرى حيث تتأثر بها من ناحية وتؤثر فيها من ناحية أخرى . فمثلا نجد أن السياسات الشرائية غالبا ما تتحدد ولو جزئيا بناء على المقـدرة المـالية للمنشأة ، وعلى

امكانيات النقل والتخزين • ودرجة التجانس التى ترغبها المنشأة فى منتجاتها • كما أن وكلاء الشراء الأكفاء • يرسمون سياستهم الشرائية بناء على معلومات وبيانات كافية عن السوق يستقونها من مصادر متنوعة هذا فضلا عن أن درجة المخاطرة التى تتعرض لها المنشأة غالبا ما تقل باتباع سياسات الشراء الرشيدة •

ونظرا لأهمية وظيفة الشراء وأثرها فى نجاح المشروع ، فان القائمين على الأمر فى المنشآت التجارية والصناعية عادة ما يسندون مثل هذه الوظيفة الى أخصائيين من ذوى المعرفة والخبرة بالنسبة للمشاكل العادية التى تتعلق بعمليات الشراء • وغادة ما يشرف على ادارة المشتريات فى المنشآت الكبيرة نسبيا مدير له من الأهمية والسلطة ما لمدير الانتاج أو مدير المبيعات أو غيرهم من مديرى الادارات الهامة فى المنشأة • كما أنه فى حالة المنشآت الصغيرة التى لا تتحمل أجر خبير فى الشراء نجد أن صاحب المشروع أو أحد الشركاء هو الذى يقوم بعملية الشراء التى تعتبر من أهم أوجه النشاط التى يقوم بها •

ويلاحظ أن عملية تخزين المواد والمهمات لا تقل فى الأهمية عن وظيفة الشراء حيث يقتضى الأمر المحافظة على المشتريات • والسرعة فى صرفها ، وملاحظة حركة دوران الأصناف فى المخازن حتى تملأ المخازن بأصناف راكدة ، وحتى يقل رأس المستثمر فى الموجودات المخزنية الى أقل حد ممكن دون الاضرار بمصالح المنشأة •

ولذلك تتعاون ادارتا المشتريات والمخازن دائما فى القيام بنشاطها ، حيث تعتمد كل منهما على الأخرى • ويحتاج الأمر باستمرار الى التنسيق بين نشاطهما • ولعل ذلك هو السبب الأساسى فى وضع نشاط وظيفة المشتريات والمخازن تحت اشراف ادارة واحدة تسمى ادارة المشتريات والمخازن فى معظم المنشآت •

أهداف وظيفة الشراء :

يمكن تلخيص أهداف ومسئوليات هذه الوظيفة فيما يلى :

١ - توفير مستلزمات المنشأة من سلع ومواد أولية ومهمات ومعدات رأسمالية لضمان حسن سير برنامج الانتاج أو البيع (حسب نوع المنشأة صناعية أو تجارية) حسب الخطة الموضوعة •

٢ - شراء الكمية المناسبة Right Quantity من المستلزمات وتخفيض رأس المال المستثمر فى المخزون الى أقل حد ممكن دون الاضرار ببرنامج الانتاج أو البيع أو بالمصالح الاقتصادية للمنشأة سواء أكانت منشأة صناعية أو تجارية • ويقتضى ذلك تحديد مستويات التخزين للأصناف المختلفة (الحد الأعلى - نقطة اعادة الشراء - الحد الأدنى) وتحديد الكمية الاقتصادية للشراء ، طبقا للظروف الخاصة بالمنشأة والظروف العامة للسوق •

٣ - توفير الأصناف بالجودة المناسبة Right Quality للانتاج أو البيع (حسب نوع المنشأة صناعية أو تجارية) ، ومراعاة التجانس Standardization والتبسيط Simplification فى المشتريات بقدر الامكان بمايسهل من مهمة التخزين والانتاج ،وبما يقلل من المخزون ورأس المال المستثمر فيه ، وبما يقلل أيضا من فرص التلف والتقادم فى الأصناف المخزونة •

٤ - توفير المستلزمات بأقل تكلفة ممكنة مع مراعاة مستوى الجودة والخدمة المطلوبة من الموردين • ويقتضى ذلك دراسة سوق المشتريات والسلع البديلة المتوافرة فى السوق ، والتطورات الاقتصادية ، واختيار مصدر أو مصادر الشراء ووسائل النقل المناسبة •

٥ ــ شراء مستلزمات الانتاج في الوقت المناسب Right Time حتى يمكن الاستفادة من انخفاض الأسعار مع عدم الاضرار ببرنامج الانتاج أو البيع . ويقتضي ذلك استمرار الاتصال بسوق المشتريات ومصادر توريدها ، ودراسة تقلبات الأسعار وظروف عرض أصناف السلع المختلفة التي تلزم المنشأة .

أهداف وظيفة التخزين :

يعتبر نشاط التخزين ضروريا لعدم توافر الانتظام التام في عمليات الشراء والتوريد والنقل بالشكل الذي يفي بحاجة المنشأة في الوقت المناسب . ولذلك تهتم المنشأة بعملية التخزين لتكملة عملية الشراء ، وخدمة عمليات الانتاج والأجهزة المختلفة بأمدادها بحاجتها في الوقت المناسب .

وعموما يمكن تلخيص النواحي الأساسية لنشاط التخزين لتحقيق هذا الهدف الرئيسي فيما يلي :

١ ــ استلام المواد والمهمات المشتراة والمحافظة عليها حتى تكون معدة لامداد عمليات الانتاج أو أجهزة الخدمة أو أية أجهزة أخرى بحاجتها عند الطلب .

٢ ــ الاحتفاظ ببعض الخامات والمواد لفترة من الزمن حتى يمكن اعدادها لغرض انتاجي معين ، كما يحدث في حالة بعض أصناف الخشب التي تترك بالمخازن لفترة معينة حتى يتم جفافها بدرجة معينة قبل استخدامها في العمليات الانتاجية .

٣ ــ توفير المساحات الكافية والأمكنة والأبنية المناسبة لحفظ وتخزين الأصناف المختلفة بما يحافظ على جودتها وعدم تلفها أو ضياعها . وبما يسهل عملية صرفها في أقل وقت وبأقل جهد .

ج - صرف الطلبات من الأصناف المختلفة طبقا لأوامر الصرف المعتمدة من السلطات المختصة وطبقا للاجراءات المحددة ومع المحافظة على المواعيد .

د - اعداد السجلات المخزنية اللازمة لحصر الموجودات المختلفة وتتبع حركة كل صنف فيها ومعرفة سرعة دورانه واكتشاف أى عجز فى الأرصدة الدفترية ومعرفة الأسباب التى أدت الى ذلك ومعالجتها .

ثانيا - وظيفة الانتاج

وتتناول هذه الوظيفة النواحى الخاصة بتخطيط وتنفيذ ومراقبة استخدام المواد والمهمات والآلات والمعدات الرأسمالية وكذلك القوى البشرية لغرض الانتاج . وتوجد هذه الوظيفة أساسا فى المشروعات الصناعية . والانتاج هنا بمعنى التصنيع ؛ الذى قد يتم بالاستخراج من باطن الأرض أو البحر كما فى صناعة البترول ، أو يتم بالتحويل من خامات الى منتجات أو من نصف مصنوعة الى منتجات تامة الصنع كما فى صناعة الحديد والصلب أو الكيماويات ، أو يتم بالتجميع لأجزاء مختلفة والوصول الى منتج نهائى كما فى صناعة السيارات .

أهداف وظيفة الانتاج :

تهدف هذه الوظيفة أساسا الى ادارة النواحى الفنية المتعلقة بتصنيع المنتج أو المنتجات الخاصة بالمشروع . وكذلك ادارة القوى البشرية المتعلقة بهذه النواحى الفنية .

وفى سبيل تحقيق هذه الأهداف ، تواجه ادارة الانتاج المشاكل الرئيسية التالية :

١ - اختيار موقع المصنع . وهنا يلاحظ الاعتبارات المؤثرة فى ذلك مثل مصادر المواد الأولية ، وسوق التوزيع ، ووسائل المواصلات ،

الأيدى العاملة ، والقوى المحركة ، ويواجه المسئولون فى ذلك أيضا المشاكل الخاصة بالمركزية واللامركزية ، ونوع بناء المصنع ، والتسهيلات الخاصة بالعملية الانتاجية .

٢ - التنظيم الداخلى للمصنع Plant Layout ويتناول ذلك المسئوليات الخاصة بوضع المعدات والآلات وترتيبها بشكل يتناسب مع طبيعة العملية الانتاجية بما يمكن من حسن الاستفادة بالمساحة التى يقام عليها المصنع ، وبما يسهل من انسياب المواد من بدء العملية الانتاجية حتى نهايتها بما يتحقق عنه زيادة الكفاية الانتاجية فى المنشأة .

٣ - تخطيط عمليات التشغيل والانتاج ، وتشتمل هذه المسئولية على أوجه النشاط التالية :

(أ) مراجعة التصميمات الخاصة بالمنتجات ومستلزماتها التأكد من تناسبها مع طرق ومعدات التشغيل .

(ب) اكتشاف وتنمية طرق ومعدات انتاجية جديدة لرفع الكفاية الانتاجية فى المصنع .

(جـ) تحديد عمليات التشغيل اللازمة وتتابعها وترتيبها المناسب .

(د) تحديد المعدات والآلات والأفراد اللازمين لكل عملية من عمليات التشغيل .

(هـ) قياس وتحديد الوقت اللازم لكل عملية من عمليات التشغيل .

(و) تحديد المواد اللازمة لكل وحدة - أو جزء من وحدة - من الوحدات المنتجة .

(ز) تقدير التكاليف فى مراحل النشاط المختلفة .

(ح) وضع الخطة النهائية للانتاج على أساس حجم المبيعات المرتقبة وبأسعار معينة .

٤ ــ مراقبة الانتاج . حيث تراقب عمليات التنفيذ الفعلى للخطة الانتاجية الموضوعة ، وتقارن النتائج بالخطة لكى يمكن معرفة الانحرافات واتخاذ اللازم نحو تصحيح الأوضاع المنحرفة وعلاج نواحى الخطأ والعجز والاهمال المختلفة .

٥ ــ مراقبة الجودة Quality Control وهى مهمة المحافظة على مستوى عال من الجودة فى الانتاج بما يتفق مع حاجة السوق وبما يساعد على تخفيض التكاليف ، وتتم هذه العملية أثناء وخلال المراحل المختلفة للعملية الانتاجية ، وكذلك بعد الانتهاء من الانتاج حيث تفحص السلع المنتجة للتأكد من موافقتها للنماذج المحددة والجودة المطلوبة قبل الموافقة على تقديمها للسوق لتوزيعها ، وبذلك يمكن المحافظة على سمعة المنشأة ومركزها التنافسى فى السوق .

٦ ــ تحسين ظروف العمل داخل المصنع لتوفير التهوية والاضاءة وأماكن الراحة للعمال حتى ترتفع كفايتهم الانتاجية .

ثالثا ــ وظيفة التسويق

تعتبر وظيفة التسويق من الوظائف الهامة الحساسة فى الدول المتقدمة اقتصاديا ، بعد أن اصبحت المشاكل التى تواجه المنشآت المختلفة ليست مشاكل فنية فحسب ، وانما هى أساسا ادارية أهمها دراسة السوق الموقوف على حاجة المستهلك ، ثم توزيع منتجات هذه المنشآت بأعلى كفاية وأقل تكلفة . ولم يعد نجاح المشروعات يتوقف أساسا على النواحى الفنية الهندسية والاختراعات ، بعد أن وصلت هذه

النواحى الى درجة عالية من التقدم ، بل أن نجاح المشروعات المختلفة قد أصبح يعتمد فى هذه البلاد أساسا على حل مشاكل التسويق وتوزيع المنتجات واشباع رغبات المستهلكين . ولا شك أن فكرة الانتاج الكبير فى المشروعات الحديثة لم تجد سبيلها الى النجاح الا بنجاح الادارة فى تصريف منتجات المصانع عن طريق السياسات التسويقية الحكيمة .

واذا كان الأمر كذلك بالنسبة للدول المتقدمة اقتصاديا ، فان الدول النامية اقتصاديا UnderdeveloPed قد أصبحت تهتم أيضا بنواحى التسويق المختلفة استفادة من التجربة العملية الحقيقية التى مرت بها الدول المتقدمة فى نموها ، بل ان الأمر يقتضى من كل دولة فى دور النمو الاقتصادى أن تهتم ببناء أجهزة قوية لتسويق منتجات مصانعها الجديدة ، طالما أن حركة التصنيع الضرورية لتنمية هذه الدول وتقدمها اقتصاديا لابد أن تساندها حركة توزيع وتسويق لمنتجاتها . ويلاحظ أن أجهزة التسويق لابد أن تتناسب مع الظروف المحلية لكل دولة ، كما أن السياسات التسويقية أيضا لابد أن تتناسب مع ظروف المستهلكين . واذا كان من الممكن أن تتعاقد هيئات التصنيع فى الدول النامية على شراء مصانع حديثة من الدول المتقدمة وتركيبها وتشغيلها دون أى تغير فى طريقة التشغيل ، فان الامر يختلف كثيرا فى حالة توزيع وتسويق منتجات هذه المصانع . اذ أن ادارة هذه المصانع قد لا تستطيع أن تتبع نفس الطرق (المستخدمة فى الخارج) فى تسويق منتجاتها . فالأمر يحتاج الى حكمة ومهارة ادارية ، حتى يمكن رسم وتخطيط السياسات التسويقية المناسبة للظروف المحلية ، وبناء الأجهزة المناسبة أيضا لتنفيذ هذه السياسات وتصريف هذه المنتجات ، ويمكن طبعا الاستفادة بالتجارب التى مرت بها هذه الدول المتقدمة فى مجال تسويق منتجاتها . ولكن لابد أن تكون سياسات وأجهزة التسويق وليدة البيئة والظروف المحلية فى كل دولة .

وقد يظن أن التسويق مظهر من مظاهر الرأسمالية والاقتصاد الحر ، حيث المنافسة الشديدة بين المنتجين ، وحيث التنوع الكبير بين

المنتجات . وحيث الدافع الأساسى هو الحصول على أكبر ،
ولكن فى الحقيقة أيضا هناك ضرورة كبيرة للتسويق فى النظام
فنجاح الاشتراكية كنظام اجتماعى يتوقف أساسا على نجاح .
وتصنيع البلاد وزيادة الدخل القومى وارتفاع مستوى المعيشة .
كان لابد من السياسات التسويقية الرشيدة والأجهزة التسويقية ذات الكفاية العلية . ومهما كان الاقتصاد موجها فهناك حاجة الى التسويق ، وطالما أن هناك تخصصا فى العمل Specialization ، وطالما أن هناك ضرورة لتصريف المنتجات داخل البلاد وخارجها بأقل تكاليف ممكنة غير أن هناك طبعا اختلافا بين السياسات من دولة لأخرى ، واذا نظرنا الى الظروف الخاصة بجمهورية مصر العربية فاننا نجد أن حركة التصنيع، وخطة التنمية الاقتصادية ومضاعفة الدخل وارتفاع مستوى المعيشة ، بل ونجاح نظامنا الاشتراكى الذى يهدف الى الكفاية والعدل ، يتوقف الى حد كبير على نجاح الادارة فى المشروعات المختلفة فى تسويق منتجاتنا داخليا وخارجيا فى الأسواق العربية والافريقية والأوروبية والأمريكية بأحسن كفاية ممكنة ؛ وأمام هذه الظروف وتلك الضرورة الملحة ، تظهر أهمية ادارة التسويق فى المشروعات المختلفة ، وتبدو لنا ضرورة الاهتمام بهذه الادارة وتنميتها وتدريب أفرادها ، فالأمر لم يعد يحتاج الى تردد أو انتظار أو تأخير لرفع كفاية المشرفين على شئون التسويق فى البلاد ، واعادة النظر فى تشكيل وبناء أجهزة التسويق وخاصة بعد زيادة الانتاج وتوافره . ولا شك أن أجهزة التسويق التى كان جل عملها هو تسويق المنتجات المستوردة . قد أصبحت مشكوكا كثيرا فى سلامتها وملاءمتها لمواجهة حركة التصنيع ، وزيادة الانتاج ، والضغط الشديد عليها لتصريف هذه المنتجات . يضاف الى ذلك أيضا أن هذه الأجهزة والتشييدات وهى من تشييدات المجتمع لا يمكن أن تعيش فى فراغ ، بل يجب أن تساير المفهوم الاشتراكى الذى أصبح أساس حياتنا . واذا كانت هناك أجهزة كثيرة فى بلادنا تحتاج الى اعادة التنظيم ، فان اجهزة التسويق

تحتاج الى الأولوية فى العناية . كما أن السياسات التسويقية قد أصبح لا مناص من أن تكون نتيجة دراسة علمية حقيقية ، وأن تعتمد على أسس علمية حقيقية ، وأن تعتمد على أسس علمية سليمة ، وأن تبتعد عن الحدس والتخمين وادعاء المعرفة . ومن هنا أيضا ظهرت الحاجة الى زيادة عدد المتخصصين فى هذا المجال .

أهداف وظيفة التسويق :

تهدف هذه الوظيفة الى اكتشاف حاجات المستهلكين واثارة رغباتهم . ثم ترجمة هذه الرغبات والحاجات الى مواصفات للمنتجات والخدمات المطلوبة ، ثم العمل على تمكين أكبر عدد ممكن من المستهلكين من اقتناء هذه المنتجات أو الحصول على هذه الخدمات لاشباع رغباتهم .

وتتناول وظيفة التسويق أوجه النشاط التالية لتحقيق هذه الأهداف :

١ ــ اعداد السلعة المرغوبة لدى المستهلكين فى السوق من حيث طبيعتها ومميزاتها وشكلها ومنافعها وسهولة توزيعها .

٢ ــ دراسة السوق لمعرفة رغبات المستهلكين وعاداتهم الشرائية ومدى تفضيلهم لسلعة المشروع عن السلع المنافسة ، وامكانيات فتح أسواق جديدة للتوزيع .

٣ ــ تحديد منافذ التوزيع الممكنة والملائمة لظروف المستهلكين وطبيعة السلعة .

٤ ــ تحديد أسعار البيع مع ملاحظة أثرها على حجم المبيعات وأرباح المشروع وذلك بعد دراسة سياسات تثمين السلع المنافسة فى السوق .

٥ - تنسيق العلاقة بين ادارة المبيعات ومخازن السلع تامة الصنع بما يزيد من دوران البضاعة فى المخازن وبما يكفى رغبات المستهلكين

٦ - القيام بالحملات الاعلانية وترويج المبيعات .

٧ - تدريب عمال البيع ومراقبتهم ومكافأتهم .

رابعا - وظيفة التمويل والادارة المالية

تحتاج جميع المشروعات الى المال لتوفر ما يلزمها من أصول ثابتة أو متداولة مثل الأراضى والمبانى والمعدات والآلات والخامات والمهمات؛ ومقابلة المصاريف الجارية المختلفة .

وتعتبر الادارة المالية من أهم الوظائف بالمشروع ، من وقت التفكير فى انشائه وحتى آخر لحظة فى حياته فالمشروع - صناعى أو تجارى أو خدمات - كأى كائن حى ، يتطور وينمو مع الزمن ويتعرض خلال حياته لتغيرات مختلفة فى الظروف المحيطة ، اقتصادية كانت أم اجتماعية . وعلى المشروع - أو القائمين على أمره - وضع الخطط لمواجهة هذه الظروف ، حتى يضمن الاستمرار والنجاح .

وكثيرا ما يرجع فشل المشروع الى سوء الادارة المالية . فقد يحتاج الى المال فى وقت لا تتوافر لديه الأموال اللازمة للوفاء بالتزاماته . كما قد تتراكم لديه الأموال بكميات كبيرة تفيض عن حاجته وبالتالى تصبح عاطلة لا تغل له شيئا .

هيكل الادارة المالية :

يتكون هيكل الادارة المالية عموما من النواحى التالية :

١ - التخطيط المالى :

وهذا يتعلق بدراسة وتدبير حركة الأموال المنتظرة ووضع الخطط التى سوف يسير عليها المشروع فى المستقبل لسد احتياجاته من المعدات والمواد والمهمات والمصاريف الجارية .

٢ ـ التمويل :

أى الحصول على الأموال المطلوبة التى لا يمكن الحصول عليها من الايرادات اليومية •

٣ ـ الرقابة المالية :

ويقصد بذلك دراسة وتتبع الأعمال الماضية ، وكذلك الأعمال الحالية للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقا لما سبق وضعه من تخطيط مالى ، وكذلك التاكد من أن الانحرافات أو الاختلافات بين الخطط وبين ما حدث فعلا أمكن التحكم فيه •

وعموما فان الوظيفة المالية فى المشروع تتأثر بالعوامل التالية :

١ ـ نوع النشاط :

اذ أن نوع النشاط الذى يزاوله المشروع يعتبر أهم عامل يؤثر على السياسة المالية التى يسير عليها • فمثلا المشروعات التى تقوم بالخدمات تحتاج الى أموال مستثمرة فى الأصول أقل من المشروعات التى تقوم بانتاج السلع • كما يؤثر نوع النشاط على تمويل احتياجات المشروع وعلى عملية الرقابة المالية •

٢ ـ حجم المشروع :

اذ يؤثر حجم المشروع على مقدار الأموال اللازمة له وعلى درجة الرقابة المطلوبة وعلى امكانية الحصول على المال المطلوب •

٣ ـ الشكل القانونى للمشروع :

اذ أن الشكل القانونى للمشروع يؤثر على التسهيلات التى يمكن توافرها له للحصول على الأموال اللازمة (المسئولية المحدودة فى الشركات المساهمة تزيد الاقبال عليها) •

٤ ـ الظروف الاقتصادية السائدة :

اذ أن النشاط الاقتصادى يتعرض لموجات من الرخاء والكساد (الدورة الاقتصادية) ويجب على القائمين بادارة المشروعات أن يكونوا معتدلين فى تفاؤلهم وتشاؤمهم حتى يمكن للنشاط الاقتصادى الانتعاش .

ومن أهم المشاكل الرئيسية التى تتعرض لهـا الادارة المالية فى المشروع ما يلى :

١ ـ توفير الأموال اللازمة للمشروع سواء فى ذلك ما يستخدم فى شراء الأصول الثابتة من أرض ومبان وهو ما يعرف برأس المال الثابت Fixed Capital أو ما يستخدم فى شراء الأصول المتداولة كالمواد الخام والمهمات ودفع أجور العاملين وهو ما يعرف برأس المال العامل Working Capital

٢ ـ رسم خطط الاستثمار فى النواحى التى تدر الخير على المشروع والابتعاد التام عن عمليات المقامرة Gambling التى قد تودى بحياة المشروع .

٣ ـ الدراسة المستمرة للمركز المالى المشروع لمعرفة نقط الضعف ومحاولة علاجها بما يضمن استمرار نجاحه وقدرته على الوفاء بالتزاماته المالية .

٤ ـ التوفيق بين الايرادات وبين المصروفات وذلك بعمل ميزانية مالية تقديرية لما يتوقع الحصول عليه من ايرادات وما ينتظر دفعه من مصروفات حتى لا تزيد المصروفات عن الايرادات فى أى فترة من الفترات وبتعذر على الادارة المالية الوفاء بالتزاماتها .

٥ ـ رسم سياسة توزيع الأرباح على المساهمين وكذلك تكوين الاحتياطات الخاصة وتوطيد العلاقة بين المنشأة والبنوك التى تتعامل معها .

خامسا - وظيفة الأفراد

تهتم وظيفة الأفراد فى المشروع بتكوين وتنمية القـوة العاملة وكل ما يتعلق بشئونها الادارية ، بما يضمن توفير الكفايات البشرية اللازمة لأنواع الوظائف المختلفة فى المنشأة . وذلك فى جو يسوده التعاون والثقة بين الرؤساء وبين المرؤوسين .

ومن أهم النواحى والمشاكل التىتتعرض لها هذه الوظيفة فى المشروع ما يلى :

١ - اختيار وتعيين العاملين الملائمين للوظائف الحالية ، ووضع سياسات النقل والترقية والاستغناء عن الخدمة والفصل .

٢ - رسم سياسات المرتبات والأجور بما يضمن قبولها من جانب العاملين واطمئنانهم وبما يضمن استقرار العمل فى المشروع .

٣ - مراعاة العامل الانسانى فى المشروع وملاحظة رسم السياسات الادارية التى تتصل بالأفراد بشكل يوفر الاستقرار والتعاون وخاصة بين الرؤساء وبين المرؤوسين .

٤ - الاهتمام بوسائل الاتصال Communication بين مستويات الادارة المختلفة وبين الرؤساء والمرؤوسين سواء أكان ذلك من أعلى لأسفل أو العكس حتى يمكن معرفة الأسباب التى تعكر صفو التفاهم والتعاون بين الرؤساء وبين مرؤوسيهم والعمل على ازالتها . كما يمكن بذلك توجيه العاملين بالشكل الذى يزيد من كفايتهم الانتاجية ويرفع من روحهم المعنوية ويزيد من حرصهم على تحقيق أهداف المشروع .

٥ - القيام بخدمات عامة للعاملين مثل الخدمات الاجتماعية والصحية ويتضمن ذلك بناء المساكن ، واقامة النوادى وتنظيم الفرق الرياضية وفرق الجوالة ، وعمل التأمين الجماعى Group Insurance ، وبناء المستشفيات وتنظيم الخدمة الطبية .. الخ .

سادسا ـ وظيفة العلاقات العامة

تهدف هــذه الوظيفة الى رعاية العلاقات الانســانية فى المجتمع ، وكسب ثقة الجماهير ، وضمان التفاهم بين المؤسسات العــامة والوحدات الاقتصادية التابعة لهــا من جهــة ، وبين الجماهير التى تتعامل مع المنظمات من جهــة أخرى . وهذا التفاهم لا بد أن يكون متبادلا ، بمعنى أن تفهم الوحــدات الاقتصــادية جماهيرها ، وتفهم الجماهير هذه الوحــدات الاقتصادية ، بما ينمى العــلاقات الودية بين الطرفين .

ومن أهــم النواحى والمشــاكل التى تتناولها وظيفــة العــلاقات العــامة ما يلى :

١ ـ تنظيم الصلات بين المجتمع أو ســكان المنطقة التى تقــع فى دائرتها أعمال المشروع ، على أســاس الاشتراك فى نهضة هــذا المجتمع ورفاهية هذه المنطقة بما يضــمن استمرار العلاقات الحســنة والتعاون بين المنشأة وبين ســكان المنطقة فيعود ذلك على المنشــأة بالنفع الوفير . ومثال ذلك الاشــتراك فى أعمال البر والأعمال الخيرية والمســاهمة فى المشروعات الصحية والتعليمية والمساهمة فى انشــاء النوادى والملاعب والمؤســات الاجتماعية الشــعبية التى يمكن أيضا أن ينتفع بها العاملون فى المنشــأة وعائلاتهم .

٢ ـ الاشتراك مع ادارة الأفراد فى رســم السياسات الادارية التى تتعلق بالعاملين بما يضمن للمشروع سمعة حســنة . ويمكن أن تشمل هــذه السياسات نواحى التعيين فتضمن لأبنــاء المنطقــة التى تقع فى دائرتها أعمال المنشــأة نصيبا كبيرا من الوظائف . كما تشــمل نواحى الأجور والمكافآت والخدمات الخاصــة للعاملين وذلك بأن تعمل المنشــأة على أن تكون دائما فى مقدمة المنشــآت التى تحسن مكافآت وخــدمة العاملين بها ، بل ويمكن أن تدفع لهم أجورا ومكافآت تزيد على متوسط الأجور فى المنطقة بما يضمن لها قيادة المنطقة .

٣ — مراعاة تحسين وتوطيد العلاقات بين المنشأة وبين نقابات العمال وتوجيه سياسة المنشأة بحيث تضمن استمرار ذلك •

٤ — العمل دائما على تحسين الصلات مع عملاء المنشأة على أساس الصدق والأمانة وتبادل المنفعة وعدم الاستغلال حتى يمكن الاحتفاظ بالعملاء وتوسيع أسواق التوزيع •

٥ — مساعدة الهيئة الحاكمة فى التغلب على الأزمات الاقتصادية بقدر الامكان بما يضمن الرفاهية الاقتصادية للبلاد ، وكذلك مراعاة المسئوليات القانونية والالتزام بنصوص القانون •

٦ — مراجعة القرارات العامة للمنشأة فى مختلف النواحى الادارية والتأكد من سلامتها من حيث أثرها على العاملين والعملاء والرأى العام ، سواء أكان ذلك فى المدى القصير أو فى المدى الطويل ، ويجب أن يلفت نظر الادارة الى السياسات التى تضر بمصلحة هذه الفئات وتؤثر تأثيرا سيئاً على تأثير حياة المشروع ومستقبله • وعموما فان ادارة العلاقات العامة تعمل على دراسة الاتجاهات العامة للمجتمع الذى تعيش فيه المنشأة وتحاول أن تجعل سياسة المنشأة وأهدافها مسايرة لتلك الاتجاهات ومتفقة معها •

الباب الثاني

التنظيم ــ أصوله وأشكاله القانونية

١ ــ الأصول العلمية للتنظيم .

٢ ــ التنظيم من الناحية القانونية .

الأصول العلمية للتنظيم

تعريف التنظيم :

لا شك فى أن هناك تعريفات متعددة للتنظيم تناولها كتاب ادارة الأعمال بشكل أدى الى بعض من الخلط فى المعانى الخاصة بلفظ التنظيم . ومن التعريفات الشائعة للتنظيم ما يلى :

١ ــ تعريف الأستاذين مونى ورايلى Mooncy & Reiley (١) الذى يقول ان التنظيم عبارة عن « الشــكل الذى تبدو فيــه أية مجموعة من الأفراد تشترك فى تحقيق هدف معين » .

"The form of any human association for the attainment of a Common goal."

٢ ــ تعريف الأســتاذ ســتين Edwin Stene (٢) الذى يقول « ان التنظيم الرسمي عبارة عن مجموعة من الأفراد توحد جهودها الفردية بشكل مرتب محسوس لتحقيق مهمة متفق عليها » .

Formal organizatiion is a number of persons who systematically and consciously combine their individual efforts for the accomplishment of a common task.

(١) راجع فى ذلك :

James D. Mooncy & A. C. Reiley, The Principles of Organization Harper and brother, New York, 1917.

(٢) راجع فى ذلك :

Edwin O. Stene. "An Approach to a Scienie of Administration" American Politieal Srience Review, 34. Dec. 1910.

٣ — تعريف الأستاذين ففنر وشيروود Phelfner & Sherwood (١) الذى يقول ان « التنظيم هو الشكل الخاص بطرق ارتباط أعداد كبيرة من الأفراد — مشتركة فى أعمال معقدة وأكثر من أن تكون بينها علاقة مباشرة — بعضهم ببعض وظهورهم فى وضع مرتب محسوس لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها » .

Organization is the pattern of ways in which large numbers of people, too many to have intimate face-to-face contact with all other and engaged in a complexity of tasks themselves to each other in the conscious, sysematic establishment and accomplishment, of mutually agreed purposes.

٤ — وهناك تعريفات أخرى لعدد من الكتاب(٢) فيعرفه أحد الكتاب بأنه : خطوات عقلية لتحديد وتجميع أوجه النشاط وتخصيصها على العاملين بشكل يحقق انجازها بفاعلية مع اقامة العلاقات بالشكل الذى يحقق انجاز الأهداف .

ويعرفه كاتب آخر بأنه : تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق غرض معين ، أو خطة معينة . وتنظيم هذه الأوجه من النشاط فى مجموعات يمكن أن يقوم بها أفراد .

كما يعرف بأنه « الخطوات التى يتم بمقتضاها تحديد وتجميع الأعمال ، وتوضيح وتفويض السلطة والمسئولية ، واقامة العلاقات ، وذلك لتمكين الأفراد من العمل مترابطين بكفاية لتحقيق الأغراض .

---

(١) راجع فى ذلك .

J.M. Pheffner & F.P. Sherwood, Administrative Organization, Pren.-Hall, Inc. NJ., 1961, P. 30.

(٢) راجع رسالة الماجستير التى اشرف عليها المؤلف عن « المتغيرات التى تحكم تنظيم المؤسسات » للسيد محمد هاشم عقل — مقدمة لجامعة القاهرة سنة ١٩٧٠ صفحة ١٥ .

ومن التعريفات أيضا أن التنظيم هو : الطريقة التى تتبع فى تفتيت الخطوط العريضة لأوجه النشاط أو الواجبات الى مسئوليات ادارية محددة مع ضمان التنسيق فى العمل .

كما يحدد تعريف آخر التنظيم بأنه : هيكل العلاقات Structural relationship الذى يتم بواسطته ترابط المنشأة وأنه اطار العمل Framework الذى يحقق التنسيق بين جهود الأجهزة .

كما عرف التنظيم بأنه : الطريق الذى يحقق الترابط فيما بين الأفراد بطريقة منظمة بغرض انجاز أهداف محددة سبق الاتفاق عليها فيما بينهم ، وهؤلاء الأفراد من الكثرة بحيث لا يمكنهم تحقيق اتصال مباشر فيما بينهم intimate face-to-face contact ويختلفون عن بعضهم من ناحية الكفاءات والقدرات الفردية .

ويلاحظ عموما من دراسة هذه التعريفات وغيرها أنه لكى يوجد التنظيم فلا بد من توافر العناصر التالية :

١ ـ وجود هدف متفق عليه .

٢ ـ وجود مجموعة من الأفراد بينها علاقة محسوسة .

٣ ـ اشتراك الأفراد فى تحقيق الهدف .

وعموما فانه يمكن أن ننظر الى التنظيم على أنه وظيفة ادارية من وظائف المدير ـ كما سبق أن أشرنا فى الفصل الرابع من الكتاب الأول ـ تهدف الى « تحديد وتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين ، واسناد كل مجموعة من النشاط الى شخص مسئول ـ مدير ـ وتفويضه السلطة الوظيفية اللازمة لأداء هذا النشاط ، بحيث يكون هناك تنسيق فى العلاقة بين هذه المجموعات من النشاط وكذلك تنسيق بين سلطات المشرفين عليها » . وهذه النظرة الى التنظيم لا شك محدودة

حيث يظهر نتيجة لها الهيكل التنظيمي للمشروع فقط دون ضمان ملموس للحيوية والحركة والتفاعل الحقيقي لقوى التنظيم التي تدفع الى تحقيق الهدف •

وبالتالي يمكن أن نظر الى التنظيم بنظرة أوسع وأكثر مرونة وحيوية على أنه « أى تكوين أو مظهر مرتب محسوس لأى اتحاد انسانى بين مجموعه من الأفراد تشترك فى تحقيق هدف معين متفق عليه بأحسن الوسائل وأقل التكاليف » • ومعنى هذا أن أى مشروع — فيما عدا مشروع الفرد الواحد — يعتبر تنظيما بذاته • ولكن الامر سوف يقتضى أيضا أن يحدد اختصاص كل فرد فى المجموعة وأن تحدد العلاقات والسلطات وبالتالى يظهر الهيكل التنظيمى للمشروع •

ولذلك فالمهم فى الأمر هو واقعية التنظيم وحيويته وفاعليته فى تحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف ومعنى ذلك أنه لابد أن تكون هناك مجموعة حتى ولو كان عدد أفرادها لا يزيد على اثنين كما أنه لابد ان يكون هناك هدف مشترك لافراد هذه المجموعة بحيث يبذل فى تحقيقه مجهود مشترك لأفراد هذه المجموعة بحيث يبذل فى تحقيقه مجهود مشترك جماعى Associated Effort يقتضى وجود تنسيق بين هذه الجهود• وهو المبدأ الأول الذى يقوم عليه أى مجهود جماعى مشترك • ولايجب أن يفهم من هذا التعريف أن كل التشكيلات الجماعية متشابهة حيث انها متعددة وتختلف حسب أغراض المجموعة وطبيعة أهدافها ، غير أن هناك بعض الظواهر التى تعتبر أساسية فى جميع التشكيلات الجماعية وبذلك يمكن اعتبارها مبادىء وأصولا علمية للتنظيم •

وتعريفنا للتنظيم بهذا المعنى الواسع يتضمن جانبين : جانب سلوكى وجانب مادى • وتظهر الناحية السلوكية فى أن التنظيم يقوم على «اتحاد انسانى» وأن فاعليته تتأثر بالقدرة على تحريك هذا الاتحاد: أفرادا أوجماعات

وتتأثر بأنواع السلوك والتصرفات التى تلقاها العناصر البشرية من جانب قيادات التنظيم وأنواع السلوك فيما بينهم وكذلك تتأثر بقدرة أعضاء هذا الاتحاد الانسانى على التصرف فى المواقف المختلفة • وتظهر الناحية المادية الملموسة فى تحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات التى هى أساس المساءلة بالنسبة لكل وظيفة أو جماعة وتحديد المسئوليات الادارية المناسبة بما يحقق التمكن الادارى Span of Managment •

واذا نظرنا الى العلاقة بين الادارة والتنظيم ، نجد أن التنظيم بمعناه المحدود ــ الذى تكون نتيجته الهيكل التنظيمى فقط دون ضمان ملموس لحيوية وفاعلية الحركة نحو تحقيق الهدف ــ هو عبارة عن وظيفة من وظائف الادارة ومرحلة من مراحل العملية الادارية •

أما اذا كانت نظرتنا الى التنظيم بالمعنى الشامل الذى تتوافر فيه حيوية الحركة والسلوك والتفاعل بين أفراد مجموعة الاتحاد الانسانى ، فهنا يمكن أن نجد علاقة ظاهرة بينه وبين الادارة كقيادة • حيث يكون التنظيم هو الكيان الذى تؤتى من خلاله القيادة آثارها بفاعلية • والقيادة التنظيمية من الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق فعالية العمل وينبغى لذلك وجود توافق بين القيادة الادارية والتنظيم • كما أن الأسلوب المتبع يؤثر على نوعية القيادة الادارية ، فأسلوب التنظيم الجماعى يؤدى الى نوع من القيادة الجماعية • وهنا تتضح الرابطة القوية بين التنظيم والقيادة الادارية ، حيث ان اطار العمل الذى يوجده التنظيم يمثل المجال الذى تؤتى فيه القيادة آثارها • كما أن التنظيم بتحديده الأهداف ومتابعتها يحدد للقيادة الادارية غاياتها النهائية على مستوى المشروع ومستوى وحدات العمل (١) •

(١) راجع فى ذلك : رسالة الماجستير عن المتغيرات التى تحكم التنظيم ـ المرجع السابق ص ٢١ •

الأصول العلمية للتنظيم Principles of Organization

لاشك فى أن التنظيم لكى يحقق الأغراض أو الأهداف التى يوجد من أجلها بأحسن الوسائل وأقل التكاليف ، فلا بد أن يقوم بناؤه على أسس ومبادىء سليمة وأن يرتكن الى أصول علمية هامة ، يمكن توضيحها فيما يلى :

أولا — التنسيق Coordinating Principle : رأينا من التعريف السابق أنه عادة ما يبدأ التنظيم عندما تشترك جهود مجموعة من الأفراد فى تحقيق هدف معين . فمثلا اذا اشترك شخصان فى رفع أو تحريك حجر كبير ، فان مجرد هذا الاشتراك فى المجهود لا يعتبر المبدأ الأول للتنظيم . وعلى ذلك فاذا أردنا أن نبرز المبدأ الأول للتنظيم فلا بد أن نتوسع فى مثالنا المذكور الى حد أكبر . فمثلا نجد أنه لا بد من تنسيق جهدى هذين الشخصين فى رفع هذا الحجر . أى أنه لا بد أن يتصرفا معا فى شكل تعاونى منسق . والسبب فى ذلك أنه اذا قام أحد هذين الشخصين برفع الحجر أولا ثم تلاه زميله فى بذل جهده ، فانه لن تكون هناك وحدة فى التصرف أو التنفيذ Unity of Action ، وبالتالى فلن يكون هناك تنظيم حقيقى فى الجهود .

وعلى ذلك فان المبدأ الأول من مبادىء التنظيم هو التنسيق Coordination بين الجهود التى يبذلها أفراد المجموعة فى سبيل تحقيق هدفهم المشترك المنشود . والتنسيق هو الترتيب المنظم Organized Arrangement لجهود المجموعة لكى توحد الجهود فى التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد .

ولئن كان التنسيق هو المبدأ الأول للتنظيم فهو كذلك المبدأ الأساسى الرئيسى الشامل . فليس معنى ذلك أنه لا توجد مبادىء ثانوية فرعية أخرى Subordinate Principles . وانما نقصد بذلك أن مبدأ التنسيق

يتضمن المعاني الخاصة بجميع المبادىء الأخرى التى يعمل بواسطتها ويمكن عن طريقها أن يصبح حقيقة واقعة فعالة • حيث ان التنسيق يحتوى على جميع المبادىء والأصول العلمية للتنظيم ذاته كذلك يعبر عن جميع أغراضه طالما أن هذه الأغراض تتعلق بتكوينه أو هيكله الداخلى Internal Structure • ولكى لا يلتبس الأمر علينا فيجب أن نلاحظ أن هناك دائما هدفين للتنظيم أحدهما داخلى Internal وآخر خارجى External • ويمكن أن يكون الهدف الخارجى أى شىء تبعا لغرض المجموعة أو الرغبة التى اجتمعت عليها • أما الهدف الداخلى فهو التنسيق دائما لا يتغير •

ويلاحظ فى بعض التنظيمات أن الهدف الخارجى لها غير مستمر • وهذا حقيقى بالنسبة للتنظيمات العسكرية فى وقت السلم عندما تكون جميع الأهداف الخارجية فى ركود أو اختفاء وقتى ويكون الجيش فى انتظار التعبئة والتحرك للغزو • وبالرغم من ذلك فان الهدف الداخلى لا بد أن يكون موجودا وقائما باستمرار ، وهذا الهدف الداخلى هو الكفاية المنظمة organized Efficiency • كما أن جميع مستلزمات هذه الكفاية تعبر عنها كلمة واحدة هى « التنسيق » • وعلى ذلك فالتنسيق ضرورة مستمرة وقائمة باستمرار بالنسبة للتنظيم وذلك لكى تحافظ على كيانه ووجوده •

وحيث ان التنسيق هو المبدأ الأساس الشامل للتنظيم فيجب أن يعتمد على السلطة Authority وهى القوة العليا المنسقة Supreme Coorinating التى لابد من وجودها فى أى تنظيم مهما كان شكله أو طبيعته والا اختفى العامل الدافع الموجه لأى مجهود متناسق • ويجب أن ينظر إلى السلطة فى أى تنظيم على أنها مصدر التنسيق • ومع ذلك فليس من الضرورى أن يقوم جميع أفراد التنظيم بمزاولة هذه السلطة العليا المنسقة كما حدث فى الدولة

الديمقراطية حيث يعتبر الشعب مصدر السلطات ، ومع ذلك فلا يزاول أفراد الشعب هذه السلطات وانما ينتخب الشعب قادته وممثليه لمزاولتها عنه بالنيابة .

والتفريق بين السلطة Authority والقيادة Leadership هام جدا ونذلك سنتعرض لهذا الموضوع فى مكان آخر . الا أن ما يهمنا فى هذا المكان أن نلاحظ أن سلطة التنسيق العليا يجب أن تسبق القيادة فى الترتيب المنطقى حيث ان هذه القوة المنسقة هى التى توجد التنظيم فى حين أن القيادة تفترض دائما وجود التنظيم لأنه لا يمكن أن يكون هناك قائد دون شىء يقوده . ويهمنا هنا أيضا أن نفرق بين السلطة والقوة Power فالقوة هى عبارة عن القدرة على عمل الأشياء ولذلك فهى حيازة فردية Individual Possession . وعندما نتكلم عن قوة التنظيم فاننا نعنى أن هذه القوة قد أصبحت قوة جماعية نتيجة لتنسيق الجهود . أما السلطة فهى حق Right شرعى فى الجهاز التنظيمى نظرا لأن الواجبات لايمكن فصلها عن السلطات أو الحقوق . واذا لم تزاول السلطة حقها الطبيعى فان التنظيم لا بد أن يفشل ان آجلا أو عاجلا .

ويلاحظ أن التنسيق الحقيقى يجب أن يقوم على أساس من الرغبة الحقيقية العامة لأفراد التنظيم فى تحقيق الهدف المنشود . كما أن الرغبة الحقيقية التى يجب ألا تكون موضوعية فحسب وانما يجب أيضا أن تملك على كل فرد شعوره ـــ لا يمكن أن تأتى الا عن طريق الفهم العام بين أفراد التنظيم . ولا يعنى بذلك فقط ان الادارة والأعضاء لا بد أن يفهم كل منهما الآخر وانما يعنى أيضا أن كل فرد من أفراد التنظيم لابد أن يفهم ما هو الهدف الحقيقى Real objective كما أن كل مجموعة ممثلة فى التنظيم لابد أن تفهم كيفية تحقيق هذا الهدف والسبب فى كون ذلك ضروريا وأساسيا لمصلحة الجميع . واذا كان هذا الفهم

وتلك المعرفة لهدف المشروع ضرورية الوجود باستمرار بين الطبقات الادارية العليا بين أولئك المسئولين عن النتائج ، فان هؤلاء لابد أن يعلموا أيضا أنه كلما انتشر هذا الفهم بين جميع الدرجات والرتب Ranks & Grades في التنظيم حتى يتشبع به الجميع ، كلما كان الجهد المتناسق عظيما وكلما زادت قوة التنظيم في تحقيق هـدفه .

ثانيا ـ التـدرج في السـلطة Scalar Principle . ويقصد بذلـك تدرج الواجبات Grading of Duties ليس على أساس الوظائف المختلفة حيث أن ذلك يتعلق بمبدأ آخر من مبادىء التنظيم ، وانما على أساس درجات السلطة وما يقابلها أو يعادلها من مسئولية ، وللتسهيل فسـوف نسمى هذه الظاهرة من التنظيم سلسلة التدرج Scalar chain .

والفكرة العامة عن هذه السلسلة من التدرج انها عبارة عن مجـرد شكل من أشكال التنظيم يوجد فقط في المنظمات الكبيرة مثل الحكـومة والجيش والصناعة ، غير أن الفكرة غير صـحيحة كما أنها مضللة ، حيث أنه يبدو أنها توحى بأن سلسلة التدرج في التنظيم تنقصـها صفة العمومية، ولكن هذه المنظمات الكبيرة تختلف فقط عن بعضـها البعض في أن سلسلة التدرج أطول وعلى ذلك فالحقيقة هى أنه حينما نجد تنظيما ـ حتى من فردين فقط يعمل أحدهما رئيسـا والآخر مرؤوسا ـ فاننا نلمس مبـدأ التدرج في السلطة ، وهذه السلسـلة من التدرج يتكون منها منهـاج التنسيق Process of Coordination الذى تسلكه سلطة التنسيق في جميع أرجاء الجهاز التنظيمى .

ولا بد للسلطة في التنظيم من قيادة تمثلها بشرط أن يكون لها كل السلطة اللازمة لقيامها بأعباء القيادة . وليس معنى ذلك أن القيادة والسلطة العليا هما نفس الشيء . حقيقة أن هناك بعض التنظيمات التى تباشر فيها سلطة التنسيق العليا أعمال القيادة الخاصة بها ، وهذه ظاهرة من ظواهر التنظيمات الخاصة بحكم الفرد المطلق Absolute Form ولكن الاجـراء

العادى أن تقوم سلطة التنسيق العليا حيثما كانت بتعيين أو انتخاب أو تسمية قوادها • هذا الانتخاب أو التعيين فى ذاته عملية توضح لنا التعريف الحقيقى للقيادة فى التنظيم •

وعلى ذلك فالقيادة هى الشكل الذى تأخذه السلطة عندما تدخل نطاق التطبيق والاستخدام • وتزداد أهمية القيادة الماهرة كلما اتسع التنظيم وكبر حجمه • حيث ان هذا التوسع يتطلب قادة يعرفون مبادىء التنظيم وكيفية تطبيقها ، ولكن قيم وصفات القيادة Qualities of Leadership تتضمن أكثر من المقدرة والقيم التى يتصف بها المنظم ، حيث أنها تتطلب القيم السيكولوجية فى القائد الذى لا يقوم عادة بتنسيق الوظائف فقط وانما يقوم أيضا بتنسيق الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف •

ومن القيم والصفات الأساسية فى القيادة الرشيدة أن يكون القائد مثلا حسنا لمرؤوسيه ، بحيث لا ينهى عن خلق معين ثم يأتى مثله ، بل يجب أن يضرب لمرؤوسيه مثلا طيبا فى كل شىء يتطلبه منهم ، وكما قال القائل «الناس على دين ملوكهم» ، فيمكن أن نقول ان المرؤوسين عادة ما يفكرون عموما بنفس الطريقة التى يفكر بها قادتهم حيث أنهم يعرفون تماما كيف يفكر القادة ، وعلى ذلك فان المرؤوسين عادة ما يكونون مرآة تنعكس عليها صورة قائدهم ورئيسهم ، فاذا أرادهم أن يسيروا فى الطريق الصواب فعليه أن يخطوا أمامهم الخطوات الأولى فى هذا الطريق •

ويلاحظ أنه لكى تقسم الأعمال ويظهر التخصص وتسير الأمور على خير ما يرام نجد أن الرؤساء فى التنظيم لا بد أن يفوضوا Delegate بعضا من سلطاتهم الى مرءوسيهم وذلك بقدر مسئوليات هؤلاء المرؤوسين حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم التى حددها لهم الرؤساء وهذا التفويض للسلطة تفويض وظيفى تتطلبه مقتضيات الوظيفة التى يقوم بها المرؤوس ، وعندما يفوض أحد الرؤساء سلطة معينة الى أحد مرؤوسيه فان الأخير يصبح مسئولا أمام الأول فى القيام بأعباء

الوظيفة ، وليس معنى ذلك أن الرئيس بعد تفويضه لهذه السلطة وخلقه لمسئولية المرؤوس لا يصبح مسئولا عن هذه الوظيفة ،وانما نجد أن المسئولية تصبح مشتركه Dual Responsibility أي أنه في الوقت الذي نجد فيه المرؤوس مسئولا مباشرة أمام رئيسه عن أعباء هذه الوظيفة ، فانه في الوقت نفسه نجد هذا الرئيس يظل مسئولا أمام رئيسه هو الآخر — عن تنفيذ أعمال هذه الوظيفة ونجاحها وانتاجها .

وعلى ذلك فعملية تفويض السلطة تظهر في التنظيم كنتيجة ضرورية لمزاولة السلطة ووجود القيادة . وهي لا شك ظاهرة طبيعية للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، ففي الوقت الذي يظهر فيه التنظيم — ولو حتى من شخصين اثنين — فلا بد من وجود قيادة ولابد من تفويض للسلطة وهذه حقيقة حتى بالنسبة لأبسط الوحدات التنظيمية التي توجد فيها قيادة واشراف مباشر Face-to-Face Leadership حتى تأخذ المسئولية مظهرا منطقيا ، اذ أنه من العبث أن يطلب من شخص القيام بواجب معين وأن يسأل عن ذلك دون تخويله السلطة الكافية للقيام بأعباء هذا الواجب وتنفيذه ، ويلاحظ أيضا أنه اذا اتسع التنظيم وتعددت مستويات الاشراف بحيث يوجد ما هو اشراف مباشر وما هو اشراف غير مباشر نجد أن عملية تفويض السلطة لا بد أن تشتمل جميع مستويات الادارة والاشراف المختلفة وتتدرج على نفس الوتيرة ، ومعنى ذلك أن القائد يفوض لمرؤوسيه سلطة مشابهة لسلطته الشخصية وهي حق التفويض نفسه Right of Delegation

سلطة مشابهة لسلطته الشخصية وهي حق التفويض نفسه Right of delegation

ومهما كان طول خط السلطة وسلسلة التدرج فان المبدأ يظل واحدا في جميع أنحاء ومستويات الجهاز الاداري ، وهو أن المرؤوس دائما مسئول أمام رئيسه المباشر Immediate Superior عن القيام بواجبه وبأعباء وظيفته ، كما أن الرئيس يظل مسئولا عن تنفيذ هذا الواجب وتستمر مثل هذه العلاقة من أسفل لأعلى حتى تصل الى القائد الأول (الموجود في قمة

خريطة التنظيم) الذى تقتضى سلطته أن يكون مسئولا عن التنظيم وعن الأعباء والواجبات والوظائف بأجمعها .

ويجب أن يلاحظ أيضا أنه عندما تقوم القيادة بتفويض سلطة مشابهة لسلطتها فان هذا قد يعنى وقد لا يعنى تفويض حق تعيين المرؤوسين ، حيث أنه فى حالة تعيين الموظفين فى المناصب الهامة الرئيسية Key Positions نجد ان السلطة الأعلى قد تحتفظ بهذا الحق ، وبالرغم من ذلك فان العلاقة بين الرئيس والمرؤوس فى خط السلطة أو سلسلة التدرج لا تتغير ، حيث أن الرئيس يبدأ فى الحال بتفويض الأعباء وما يستلزمها من سلطة الى المرؤوس . وعلى ذلك فالمسئولية التعاونية مفروضة فى كل هذه العلاقات والاتصالات .

وعموما يمكن أن يقال ان أهمية تفويض السلطة مستمدة من أهمية القيادة ، حتى أن الاختبار أو المقياس الحقيقى لحسن القيادة هو طريقة تفويضها للسلطة ، كما أن طريقة التفويض نفسها تكشف عن مميزات انسانية معينة ، اذ أن دراستنا لطريقة القائد فى تفويضه لسلطته تمكننا من معرفة شخصيته ونوعيته ، حيث أنه عموما يوجد ثلاثة أنواع من القادة يمكن ايضاحها فيما يلى :

١ ـ النوع الأول الذى يدعى القيادة ، وهو الذى يتساهل الى حد كبير جدا فى تفويض سلطته . كما أن هذا الشخص يود او أمكنه أن يفوض مسئوليته أيضا ، وغالبا ما يتصور أنه يفعل ذلك . والصفة الرئيسية المميزة لمثل هؤلاء الأفراد هى الكراهية الدفينة للمسئولية وأعبائها . ولا شك أن هؤلاء ليسو قادة حقيقيين ولم يثبتوا أحقيتهم فى القيادة ، بل أنهم ربما احتلوا هذه المناصب عن طريق الصدف ، وغالبا بالوراثة عن آبائهم الذين كانوا يشغلون مثل هذه المناصب فى أعمالهم ومشروعاتهم .

٢ ـ والنوع الثانى يسهل على نفسه أيضا أن يفوض السلطة كما أنه يسرع فى التفويض عندما يشعر بضرورة ذلك ، ولكنه يظل حريصا على عدم تفويضه لشىء واحد هو سلطته الشخصية والمسئولية التى تتعلق بها ولا شك أن هذا الشعور بالمسئولية هو الذى يجعله مستعدا لتفويض أى عبء من الأعباء عندما تبدأ أعباؤه فى الزيادة عن طاقته • وهؤلاء الأشخاص هم المديرون الحقيقيون • والحقيقة أن المدير النابه هو الذى يعرف ويؤمن بأنه لا بد أن يطبق مبادىء التنظيم وأصوله العلمية لكى يحقق الهدف المنشود عن طريق الكفاية الجماعية Collective Effieicney

٣ ـ أما النوع الثالث فيختلف كثيرا عن النوعين السابقين، ويمثل غالبا العقبة الكأداء أمام نهضة التقدم ونمو التنظيم واتساعه • ومثل هؤلاء الأشخاص لا يقبلون مطلقا أن يفوضوا بعضا من أعبائهم الى مرؤوسيهم طالما أن العبء فى حدود طاقتهم الشخصية • وقد تضطرهم حالات الاجهاد والتعب التى تعتريهم الى أن يفوضوا بعض الأعباء ، ولكنهم دائما يحاولون أن يحتفظوا بقدر الامكان بالسلطة التى تعتبر أساسا ضروريا للقيام بهذه الأعباء على الوجه الأكمل أى أنهم يركزون السلطة فى أيديهم ولا يفوضون أى قدر منها مهما كان ذلك ضروريا لانجاز الأعباء التى اضطروا الى تفويضها واسنادها الى مرؤوسيهم • وهؤلاء الأفراد يودون لو أنهم خدموا بواسطة أجهزة أتوماتيكية Automations بدلا من أولئك المرؤوسين ، كما أن أصعب شىء فى الوجود بالنسبة للمتطرفين من هذا النوع من القادة أن يفوضوا أى سلطة حقيقية لأى شخص آخر • ولا شك أن مثل هؤلاء القادة يفشلون كمديرين لعدم قدرتهم (أو لعدم رغبتهم) على استخدام طاقات الآخرين ومقدرتهم • ومن المؤسف حقا أن نرى أشخاصا مثل هؤلاء الذين قد يكونون أكفاء فى أشياء يستطيعون القيام بها شخصيا ثم يفشلون فى النهاية تحت ثقل

الأعباء المتراكمة لأنهم لا يعرفون ولا يتعلمون كيف يفوضون الأعباء وما تستلزمه من سلطات .وفى مثل هذه الظروف نجد أن النمو والتقدم والتوسع الذى ينتج عن التفويض تحول دونه طبيعة القيادة وصفاتها .

وعلى العموم فان كل قيادة لا بد لها من أن تفوض بعضا من أعبائها وما تستلزمه من سلطة الى المرؤوسين حتى يمكن تقسيم العمل ونمو التنظيم وتقدمه وتنفيذ الأعمال على خير وجه ، وبذلك تتحقق الأهداف المشتركة المرجوة من قيام التنظيم . ولا شك أن هذا المبدأ أساسى جدا وبدونه لا يستطيع التنظيم أن يؤدى وظائفه كما يجب أن تكون .

والسؤال الذى يدور بخلدنا الآن هو : اذا كان هؤلاء المديرون - من النوع الثالث - أكفأ ، فكيف يمكننا أن نجعلهم يفوضون لمرؤوسيهم ما يكفيهم من السلطات لانجاز الأعمال ؟ لا يمكن الوصول الى هذه النتيجة الا بتوافر الظروف التالية :

١ - أن يفهم المدير جيدا أن تفويض السلطة للمرؤوسين بقدر مسئولياتهم عمل ضرورى لمصلحته ومصلحة المنشأة التى هو حريص عليها ، فمن حيث مصلحته نجد أن ذلك يبقى عليه وعلى صحته وأعصابه ، طالما أن الانسان يمكن أن يموت ولكن العمل لا ينتهى ولا يتوقف . ومن حيث مصلحة المنشأة فان هذا يمكن من استغلال طاقات المجموعة بدلا من الاعتماد على طاقة فرد ، فضلا عن أن هذا يسهل ويسرع فى انجاز الأعمال .

٢ - أن تقوم الثقة بين المدير ومرؤوسيه ، وذلك متوقف على حسن اختيارهم وموافقته على تعيينهم ، وتدريبهم ، ورضائهم الذى يعتمد على حسن مكافآتهم وحسن معاملتهم ، ومن هنا نجد أن تفويض السلطة أمر يتصل بنواحى وتصرفات أخرى ضرورية لحسن سير العمل فى المنشأة .

ثالثا — تحــديد الاختصاصات الوظيفية Functional Principle

ويقصـــد بذلك التفـرقة الوظيفيـة Functional Differentiation بين أنواع الواجبـات والاعبـاء المختلفة . ويتميز هذا المبـدأ بوضوح عن مبدأ التدرج فى السلطة . فمثلا فى الجيش نجد أن الاختلاف بين الرائد والنقيب هو اختــلاف فى مستوى الســلطة ودرجتها ، ولكن الاختلاف بين الملازم الأول فى المشــاه والملازم الأول فى المدرعات هو اختــلاف فى الوظيفة أو الاختصــاص الوظيفى . حيث أنه اختــلاف فى طبيعــة الواجب الذى يقوم به كل منهما . ولا شــك أن الوظائف تتعــدد فى أنواعها حسب الاجراءات الضرورية لتحقيق الهدف المنشود . وهذه ظاهرة من الظواهر الملحوظة فى الحياة الصناعية الحديثــة ، حيث أن طـريقة الانتاج الكبير Mass Production قد أدت الى تقسيم كبير دقيق فى العمل Division of Labor حتى أصبحت كل عملية تقريبا وظيفــة منفصــلة .

ويلاحظ عموما أنه فى كل منظمــة أو مشروع يجب أن يكون هناك اختصاص لتحديد هدف هذا المشروع أو تلك المنظمة ، واختصاص آخـر للوصول الى تحقيق هــذا الهــدف ، واختصاص ثالث لاصدار القرارات التفسيرية التى تتمشى مع قواعــد التصرف والاجـراءات التى سـبق تحديدها . وهذه الاختصاصات يمكن أن يطلق عليها — على الترتيب — اختصاص التحديد Determinative واختصاص التطبيق Applicative واختصاص التفسير — Interpretative وتقابل هذه الاختصاصــات فى الدولة اختصاص السلطة التشريعية Legislation واختصاص السلطة التنفيذية Executives واختصاص السلطــة القضائيــة Judicial على الترتيب . وتفترض كل من هذه الاختصاصات الرئيسية وجود كل من مبدأ التنسيق ومبدأ تدرج السلطة فى التنظيم . ولاشك أن هذه الاختصاصات عامة Universal functions حيث أنه لا يوجــد أى واجب أو وظيفة من أى نـوع لا تتضمن واحــدا مـــن ثــلاثة : تحــديد مــا يجب

عمله .. والقيام بهذا العمل ، واتخاذ القرارات بخصوص ما يظهر من استفسارات أو مشاكل أو أسئلة أثناء العمل بحيث تكون هذه القرارات فى نطاق ما سبق أن حدد من قواعد ، وقد يحدث أن الثلاثة اختصاصات بأجمعها تكون ممثلة فى نفس الواجب أو العمل .

ولاشك فى أن تحديد الواجبات وتعريفها بوضوح ضرورة لازمه لحسن الأعمال فى المشروع . وتحقيق اهدافه المنشودة ، ويتناول تعريف كل واجب توضيح علاقته بالواجبات والاختصاصات الأخرى . والحكمة فى تعريف الواجبات وتحديد علاقاتها ببعضها واضحة : حيث ان القصور فى ذلك يتيح لكل فرد فى التنظيم أن يحاول عمل تفسيرات خاصة به وعلى الوجه الذى يراه وذلك بالنسبة لواجباته . وطبيعى جدا أنه اذا قام كل فرد فى التنظيم بتفسير خاص لواجباته وأسس علاقتها بغيرها من الواجبات فانه لابد أن يحدث تعارض بين التفسيرات وتصادم بين الأفراد عند اتصالهم ببعض بخصوص العلاقة القائمة بين واجباتهم . والنتيجة الحتمية لهذا التعارض وعدم التنسيق هى نقص الكفاية الانتاجية للمشروع والقصور فى تحقيق أهدافه . ولاشك فى أن القيادة التى تهمل فى تحديد واجبات مرؤوسيها وتعريفها غالبا ما تكون غير منظمة أو منسقة فى القيام بأعباء واجباتها . كما أنه اذا كانت هناك رغبة حقيقية فى ايجاد التنسيق فيجب أن يكون هناك تحديد ظاهر أو تعريف واضح للواجبات ، ولابد أن يبدأ ذلك عند قمة الجهاز التنظيمى ثم يطبق المبدأ على جميع المستويات الاخرى للادارة .

ويلاحظ أنه وان كان كل من المنطق والتجربة يؤكد بأن تحديد الواجبات وتعريفها ضرورة لازمة لخلق التعاون الجماعى الحقيقى فى التنظيم . الا أن مثل هذا التعاون يعتبر تعاونا بالمعنى السلبى وذلك لعدم وجود تعارض بين الواجبات أو تصادم بين الأفراد . ولكن حرصا على مصلحة العمل فيجب أن يأخذ هذا التعاون دورا ايجابيا فعالا ، ولن يتحقق هذا الا عن طريق فهم كل فرد لاختصاصات وظيفته فهما واضحا

جليا يتفق مع فهم قيادته لتلك الاختصاصات . والحكمة فى ذلك واضحة حيث ان الطاعه الايجابيـه Active Obedience تفرض دائما وجود الفهم لما يراد تنفيذه . فالموظف الذى يسند اليه القيام بأى واجب او اية وظيفه يحتمل ان يؤدى واجباته بطريقة سلبية اذا تحدد فهمـه فى طريقة أداء الوظيفة الضيقة دون فهم للعلاقه بينها وبين غيرها من الوظائف فى المشروع . أما اذا فهم الموظف وظيفته وواجباته ، وفهم علاقاتها بالوظائف الأخرى المتصلة . وعلاقة كل ذلك بالهدف الأساسى ، فان شعوره الشخصى سوف يتعلق بهذا الهدف . ويساعد ذلك فى تحويل اشتراكه ومساهمته فى تحقيق هذا الهدف من اشتراك ومساهمة سلبية الى اشتراك ومساهمـة ايجابية . ولا شك أنه اذا سار كل أفراد التنظيم على هـذا المنهج فان الحتمية هى التوحيد الروحى أو المعنوى بين أفراد المجموعة وذلك هـو مصدر النشاط التعاونى المنتج .

ويقـوم المنظم بوضـع وتحـديد العلاقة والارتبـاط الرسـمى Formal Correlation بين الوظائف المختلفة فى المشروع . ووظيفة المنظم أن يقوم بتحديد الارتباط المادى المجرد بين الواجبات أما الارتباط المعنوى الروحى Correlation of Spirit فيقع على عاتق القائد حيث يقوم بايجاد رابطة بين الأفراد الذين يقومون بأداء هذه الوظائف وتلك الواجبات .

رابعا ــ تحديد الخدمات الاستشارية Staff Service ويقصـد بالخدمة الاستشارية فى التنظيم تقديم النصح Advice أو المشورة Counsil وفى ذلك اختلاف كبير بينها وبين السلطة التنفيذية التى تقوم باصدار الأوامر الخاصة بالتنفيذ . وتقدم الخدمة الاستشارية الى السلطة التنفيذية التى تقوم باصدار الأوامر فى شكل معلومات وبيانات Information يجب معرفتها قبل اصدار القرارات أو الأوامر . كما أن الجهة الاستشارية تقدم للسلطة التنفيذية النصيحة والمشورة اللازمة بناء على تلك المعلومات والبيانات التى قامت بتجميعها وتقـديمها . واذا كانت السلطة تحتـاج

الى مثل هذه المعلومات والنصائح قبل اصدار القرارات ، فان المرؤوسين الذين يوكل اليهم تنفيذ مثل هذه القرارات لاشك يحتاجون أيضا الى معلومات ونصائح ضرورية لتنفيذ الواقعى المنتج • وعلى ذلك نجد ان الجهة الاستشارية تقوم أيضا بخدمة هؤلاء المرؤوسين ومساعدتهم فى تنفيذ تلك الأوامر • ولا شك أن ذلك ضرورى لتحقيق التناسق بين الجهود المختلفة لأفراد التنظيم •

ويمكن أن نوضح الخطوات التى تمر بها عملية تقديم الخدمة الاستشارية فى المنشأة بما هو موجود فى شكل رقم (٢) حيث يوضح لنا هذا الرسم الخطوات التالية :

١ ـ عندما يواجه المدير مشكلة معينة تحتاج الى رأى ومهارة فنية : فانه يحيلها الى الوحدة الاستشارية المختصة لدراستها وتقديم تقرير عن طريقة حلها •

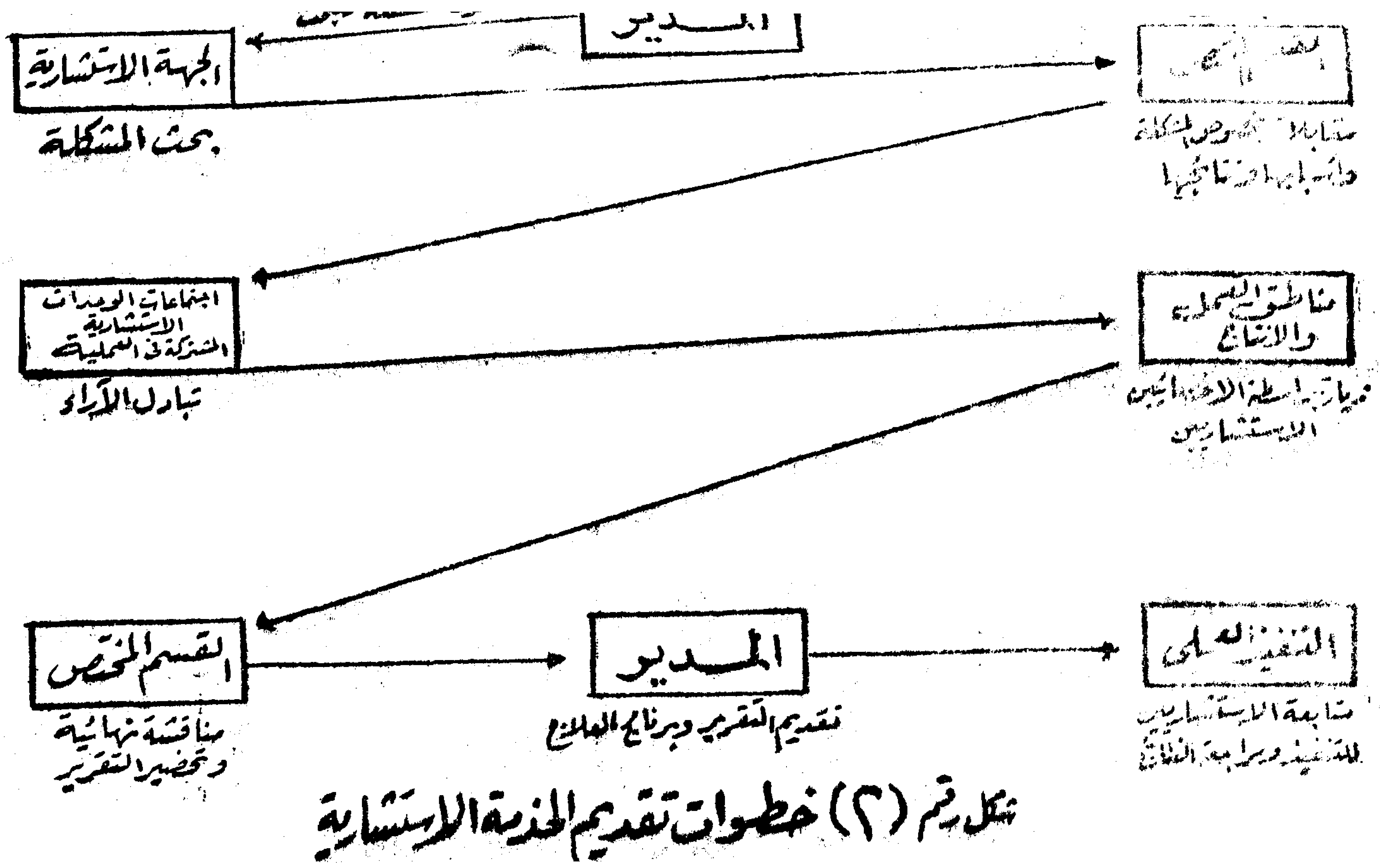
٢ ـ تبدأ الجهة الاستشارية المختصة فى دراسة وفحص المشكلة من جميع نواحيها وظروف حدوثها ، بأن تستفسر وتبحث مع المسئولين فى القسم الذى حدثت به المشكلة فتصل الى اجابة أو اجابات عن الأسئلة التالية :

(أ) لماذا حدثت المشكلة ؟

(ب) كيف حدثت المشكلة ؟

(جـ) من المسئول من الأفراد عن حدوث هذه المشكلة ؟

٣ ـ غالبا ما يحتاج الأمر الى اجتماع أو اجتماعات فى الوحدة الاستشارية بين الأشخاص المكلفين بدراسة وبحث المشكلة وذلك لتبادل الآراء بالنسبة لهذه البيانات والدراسة ومدى كفايتها للوصول الى حل للمشكلة • وتحديد البيانات الأخرى الواجب الحصول عليها أو النقط الأخرى الواجب بحثها واستيفاؤها •



شكل رقم (٢) خطوات تقديم الخدمة الاستشارية

٤ — غالبا ايضا ما يحتاج الأمر الى زيارة او زيارات لمناطق العمل والانتاج (المصانع مثلا) المتأثرة بالمشكلة وملابساتها ، حتى يمكن الدخول فى الصورة من الناحيه العمليه — بالاضافة الى الاستفسارات من موظفى القسم المختص — ومعرفة المجال العملى لتنفيذ ما سوف يقترح بالنسبة لهذه المشكلة •

٥ — قد يحتاج الأمر الى اعادة الاجتماع بموظفى القسم المختص الذى حدثت به المشكلة للحصول على بيانات أخرى • هذا بالاضافة الى أفضلية مناقشة الحلول المقترحة للمشكلة مع المسئولين فى هذا القسم الذين سوف تسند اليهم مهمة التنفيذ وذلك قبل اقرار هذه الحلول رسميا من المدير • ولا شك أن المسئولين الاستشاريين يحاولون أثناء هذه الاجتماعات الأخيرة مع موظفى القسم المختص أن يمهدوا لآرائهم المقترحة ، وأن يقنعوا هؤلاء الموظفين بأهميتها وفائدتها ، وأن يكونوا معهم علاقات انسانية يكون لها أثر كبير فى نجاح الحلول المقترحة أثناء التنفيذ العملى •

٦ — اعداد التقرير الخاص بالمشكلة وظروفها وملابساتها والحلول المقترحة لحلها مع ملاحظة الوضوح والاختصار بقدر الامكان ، هذا بالاضافة الى اعداد التقرير بطريقة جذابة وعرض المعلومات بطريقة منطقية مسلسلة ، حتى لا يضيع وقت المدير فى قراءته وحتى يضمن فهمه والمامه بجميع نواحيه • ثم يقدم التقرير الى المدير ويرد على أسئلته واستفساراته •

٧ — اذا اقتنع المدير بالحلول التى توصل اليها المسئولون الاستشاريون فانه يقرها بأمر ادارى فتصبح واجبة التنفيذ •

٨ — يقتضى الأمر متابعة المسئولين الاستشاريين لمراحل التنفيذ العملى للحلول التى أقرها المدير ، حيث قد يحتاج الأمر الى توضيح أو ارشاد أثناء التطبيق لمساعدة المسئولين المنفذين • هذا بالاضافة الى ضرورة مراجعة الوحدة الاستشارية لنتائج التنفيذ حتى تطمئن الى حسن التنفيذ طبقا للحلول الموضوعة •

واذا أردنا أن نفرق بين السلطة التنفيذية Line Authority والسلطة الاستشارية Staff Authority نجد أن الأولى وظيفتها اصدار الأوامر فى حين أن الثانية وظيفتها مجرد الاقتراح أو الارشاد أو المشورة . وعلى ذلك فيمكن أن تقترح الجهة الاستشارية أى خطة على السلطة التنفيذية ويمكن أن تنصح بالأخذ بها ، ولكن القرار الأخير والكلمة النهائية للسلطة التنفيذية أن تأخذ بهذه النصيحة وتتبع هذه الخطة أو أن ترفض كل ذلك . ويمكن أن يتساءل البعض لماذا يحتاج قائد صاحب السلطة التنفيذية فى التنظيم الى المساعدة والخدمات التى يقدمها أولئك المستشارون؟ واذا كان هذا القائد ذا كفاءة عالية ، ألا يستطيع أن يقوم بالعمل وحده وأن يقدم لنفسه المشورة والنصح اللازم ؟ والحقيقة أن الاجابة عن مثل هذا السؤال بسيطة ؛ حيث أن كل منظمة كبيرة نجد أن المعلومات والبيانات التى يحتاج اليها القائد (صاحب السلطة التنفيذية) ويعتمد عليها فى اصدار قراراته تتطلب أكثر من مجرد استشارات فردية ، اذ أنها تتطلب هيئة استشارية منظمة . والسبب فى ذلك أن قدرة كل شخص محدودة مهما بلغ مقدارها وخاصة فى النواحى الفنية ، وعلى ذلك فيلجأ المدير فى المشروع كثيرا الى مستشاريه للنصح والمشورة . هذا بالاضافة الى أن جمع المعلومات والبيانات فى المنظمات الكبيرة يحتاج الى مجهود شاق ان لم يتعذر على المدير القيام به فلا شك أنه مضيعة لوقته أن يقوم بجمع هذه البيانات وترتيبها وتنسيقها . ولذلك فان الهيئة الاستشارية هى التى تتولى عنه هذه المهمة بما لديها من مقدرة ووقت للقيام بها .

ويلاحظ أنه عند تقديم النصح والمشورة الى السلطة التنفيذية نجد أن الجهة الاستشارية تزاول سلطة خاصة بها لا تقل فى حقيقتها بأى حال عن السلطة التى تزاولها الجهة التنفيذية وان كانت لا تتضمن حق اصدار

الأوامر Right of Command فالسلطة التنفيذية تمثل سلطة الفرد Authority of man أما السلطة الاستشارية فتمثل سلطة الفكرة Authority of ideas ولا شك أن المقياس الوحيد للقيمة الحقيقية لأى موظف استشارى هو قدرته على تقديم أفكار وخطط واقتراحات وآراء ذات قيمة للسلطة التنفيذية ، وكفايته فى توصيل هذه الأفكار والخطط وتوضيحها الى جميع أفراد التنظيم المختصين • وعن طريق هذه السلطة المستمدة من الأفكار والآراء الحكيمة العملية نجد أن الموظف الاستشارى Staff Official أحيانا ما يرتقى فيشغل وظيفة تنفيذية هامة فى المشروع اذا توافر لديه الاستعداد الكافى للقيام بأعباء القيادة ،ونجد أيضا أن ارتقاء القائد صاحب السلطة التنفيذية يعتمد كثيرا على قدرته فى اخراج أفكار جديدة وخطط عملية بجانب قدرته على القيادة •

ويلاحظ عموما أن هناك ضرورتين أساسيتين لكى تؤدى الخدمة الاستشارية الغرض المطلوب من تقديمها ولكى تزداد كفايتها ، وهما التنسيق وتوصيل المعلومات والقرارات ونشرها والعمل على سريانها خلال فروع التنظيم المختصة • فمثلا نجد أنه لا بد من توافر التنسيق بين الخدمات الاستشارية المختلفة حيث أن السلطة التنفيذية تتطلب من الجهة الاستشارية صورة كاملة مرتبطة عن المشكلة أو المشاكل التى تواجهها حتى تساعدها فى الوصول الى قرار حكيم عند حلها • وطبيعى جدا أن الارتباك والتعارض فى المشورة هو النتيجة العملية الحتمية لعدم التنسيق فى أوجه النشاط الاستشارى ولا شك أن كلمة التنسيق تصف الطريقة الضرورية للاجراءات الاستشارية العملية • أما توصيل المعلومات Infiltration of Know ledge فهو الغرض الأخير والهدف النهائى لجميع أوجه النشاط الاستشارية • والخدمة الاستشارية لا تخدم القائد الأعلى فى التنظيم فحسب • وانما

تقدم أيضا لغيره من الرؤساء والمشرفين والموظفين والمنفذين . فاذا كان القائد الأعلى فى التنظيم يحتاج الى الخدمة والمعونة الاستشارية أولا لكى ترشده فى اتخاذ قراراته ، فان المرؤوسين حتى نهاية خط السلطة (أو سلسلة التدرج) يحتاجون أيضا اليها لكى تساعدهم فى تنفيذ جميع الأوامر والخطط تنفيذا حكيما سليما . وحتى فى التنظيمات العسكرية — حيثما تتطلب طبيعة الهدف قدرا كبيرا من الصرامة والشدة فى النظام Rigidity of Discipline وبالتالى تتطلب اهتماما أكبر بوظيفة اصدار الأوامر Function of Command نجد أن الخبرة العملية قد أثبتت أن الاعتماد الكلى على الصلات التى تنشأ من اصدار الاوامر لا يؤكد سلامة الاجراءات . وعلى ذلك فلكى نضمن الوحدة الكاملة للجهاز التنظيمى سواء من حيث الشكل أو الشعور المشترك ، فيجب أن يكون هناك تنسيق أفقى Horizontal Coordnation مبنى على الاتصالات التى تقدم الى أفراد التنظيم خدمة حقيقية هى المعلومات اللازمة لتنفيذ الخطط والتفسيرات اللازمة لفهم القرارات والأوامر . ولا شك أن كل قائد فى أى تنظيم يعرف هذه الحقيقة . فكم من مرة نجد القائد فى التنظيم يترك مهمة اصدار الأوامر جانبا ويقوم بدور المستشار لمرؤوسيه . والحقيقة أن مثل هذا النوع من القيادة يسهل الاجراءات على المرؤوسين ويزيد من فهمهم للهدف الذى يرجى تحقيقه ويرشدهم الى أحسن السبل لتحقيق هذا الهدف بما ينتج عنه مصلحة الأفراد أنفسهم (والمرؤوسين) ومصلحة المشروع ، وعلى العموم فان مثل هذا الارشاد الذى يصدر مباشرة من القائد أو الرئيس يعتمد الى حد كبير على الاشراف أو القيادة المباشرة Face-to-face Leadeship وحيث انه من الصعوبة بمكان بل من الاستحالة أن تقدم هذه الارشادات وأن تتحقق هذه الاتصالات فى جميع أنحاء التنظيمات الكبيرة ؛ فمن الضرورى أن توجد هيئة خاصة لتقديم المعلومات والبيانات اللازمة وتسجيل سريانها خلال

الأرجاء المختلفة للجهاز التنظيمى ، وكذلك لتقديم النصح والمشورة الى من يطلبها أو يحتاج اليها •

ويجب أن نلاحظ أن القائد ليس الشـخص الوحيد فى التنظيم الذى لديه أشياء مهمة يريد أن يقولها أو يوصلها الى مرؤوسيه سـواء بالطريق المباشر أو عن طريق الهيئة الاستشـارية المنظمة • فمثـلا نجد أن هؤلاء المرؤوسين ربما يكون لديهم أيضا ما هو مهم وما يجب أن يعرفه قائدهم لكى تزداد كفايته فى القيادة • على ذلك فهم يحتاجون الى توصيل ذلك اليه بل ومن الضرورى أن يعرفه •هذا بالاضافة الى أن هؤلاء المرؤوسين أيضا لديهم أمور هامة يحتاجون الى نقلها الى زملائهم والى نشرها فيما بينهم ، ولاشك أن هذه الحاجة الى تبادل المعلومات ونشر المعرفة موجـودة فى جميـع مستلزمات التنظيم وفى مختلف أرجائه واتجاهاته ، سواء بين الرؤساء بعضهم وبعض ، أو بين الرؤساء والمرؤوسين ، أو بين المرؤوسين بعضهم وبعض • ويمكن أن يقال أنه لا يمكن بحال من الأحوال أن تتحقق الوحدة الروحية الحقيقية فى المشروع الا عن طريق سريان المعلومات والتفاعم فى الجهاز التنظيمى رأسيا من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى ، وأفقيا من اليمين الى اليسار وبالعكس • والحقيقة أنه من المفيد جدا للتنظيم أن كل فرد فيه يجب أن يكون له حق التعبير عما يجول بخاطره وابداء رأيه واسماع صوته ، كما يجب أن يستمع اليه • والحكمة فى ذلك أنه عن طريق مزاولة كل فـرد فى التنظيم لهذا الحق المخول له ، وعن طريق حث كل فرد على مزاولة هذا الحق واستخدامه ،وايجاد وسيلة منظمة لابداء هذه الآراء والاستماع اليها وبحثها ، تتحقق القيادة الحقيقية الرشـيدة التى لا تخفى عليها خافية فى المشروع والتى لا تفرض نفسها على أفراد المجموعة بل تستمد منهم قوتها ، والتى لا تزاول القوة الفردية لشخصها فحسب وانما تزاول أيضا القـوة الجماعية لأفراد التنظيم والتى لا تصدر قراراتها أو أوامرها هبـاء وانمـا تصدرها بنـاء على معلومات وبيانات مستمدة من صميم العمل فى التنظيم ومن رغبات المرؤوسين الذين سيوكل اليهم أمر تنفيذها •

ولاشك فى أن الهيئات الاستشارية المنظمة قد أصبحت جزءا هاما من التنظيمات الحديثة وخاصة فى المشروعات التجارية والصناعية المتقدمة . كما أصبحت الخدمات الاستشارية التى تقدمها مثل هذه الهيئات تمثل جانبا كبيرا من أوجه النشاط فى مثل هذه المشروعات بل ان تحقيق أهداف هذه المشروعات أصبح يعتمد اعتمادا كبيرا عن هذه الخدمات وبدونها ربما تعجز عن تحقيق هذه الأهداف .

وشكل (٣) عبارة عن جدول تجميعى مختصر للأصول العلمية للتنظيم يبين الأساس الذى يقوم عليه المبدأ التنظيمى ، وطريقة تطبيقه ، والأثر أو النتيجة التى تتحقق من هذا التطبيق . ولنا عودة لهذا الموضوع من الناحية التطبيقية عند شرحنا للتنظيم من الناحية الادارية .

شكل (٣) الأصول العلمية للتنظيم

الأصول أو المبادئ	الأساس	التطبيق	الأثر أو النتيجة
أولاً : التنسيق	السلطة	الفهم التام للهدف الأساسى المشترك لأفراد المجموعة .	الروح الجماعية لتحقيق الهدف المشترك
ثانيا : التدرج فى السلطة	القيادة	تفويض بعض السلطة إلى المرؤوسين وخلق مسئوليات جديدة لهم بقدر هذه السلطة المفوضة	القدرة على التنفيذ وتحديد المسئولية وعدم التعارض أو الالتباس فى السلطات .
ثالثا : تحديد الاختصاصات الوظيفية	تحديد الأهداف وتعريف الواجبات	فهم الاختصاصات وعلاقتها ببعضها .	تناسق التفسيرات الخاصة بالواجبات وحسن سير إجراءات العمل وارتفاع مستوى الكفاية بين الأفراد .
رابعا : تحديد الخدمات الاستشارية	تجميع المعلومات والبيانات اللازمة لإصدار الأوامر والقرارات وعمل الخطط	تقديم النصح والمشورة فى حل المشاكل ورسم السياسات	وصول المعلومات والتفسيرات إلى المنفذين وانتشار المعرفة والفهم بين أرجاء التنظيم من رؤساء ومرؤوسين .

الفصل الثانى
الأشكال القانونية للتنظيم

تتكون دراسة التنظيم الخاص بالمشروعات التجارية والصناعية من ناحيتين : الناحية القانونية Legal والناحية الادارية Administrative ولئن كانت العناية فى هذا الكتاب تتركز حول التنظيم من الناحية الادارية الا أنه من الواجب أن ندرس الى أى مدى تتأثر ادارة المشروع بالأشكال القانونية للتنظيم •

ويلاحظ أن الشكل القانونى للمشروع له أثر كبير على كثير من النواحى الادارية والتنظيمية فيه أعمها مايلى :

١ ــ اجراءات انشاء المشروع وتكوينه ، حيث تسهل فى المشروع الفردى وتصعب فى شركات الأشخاص وتتعقد فى شركات الأموال •

٢ ــ الهيكل التنظيمى للمشروع : حيث يختلف فى ذلك المشروع الفردى عن الشركات ، وتختلف شركات الأشخاص عن شركات الأموال وخاصة من حيث تشكيل الادارة العليا التى قد تتكون من صاحب المشروع (الفردى) الذى يملك جميع السلطات ، أو من مجلس شركاء (فى شركات الأشخاص) يسير على أسس معينة يضعها الشركاء ، أو من مجلس مديرين (فى الشركات ذات المسئولية المحدودة) أو مجلس ادارة فى الشركات المساهمة يسير طبقا لشروط خاصة فى قانون الشركات هذا فضلا عن أن طريقة تقسيم وتجميع أوجه النشاط فى الجهاز التنظيمى تختلف أيضا ، ونظرا لاختلاف الحجم • وطرق الرقابة والاشراف والقوة العاملة والهيئة الادارية الموجودة وكفايتها •

٣ ــ تمويل المشروع ، سواء من حيث الحصول على رأس المال ، أو من حيث الاقتراض الشخصى أو من البيوت المالية أو باصدار السندات •

هـذا فضلا عن الناحية الخاصة بتكوين الاحتياطات وتوزيع الأرباح وخاصة بالنسبة للشركات المساهمة • فالمسئولية المالية لأصحاب المشروع مثلا قد تكون غير محدودة (كما فى المشروع الفردى وشركات الأشخاص بالنسبة للمتضامنين) فلا تجتذب المستثمرين الحريصين على أموالهم • كما أن المسئولية غير المحدودة من ناحية أخرى قد تكون حافزا للاقراض زيادة على ما يسمح به من اقراض ، نظرا لضمان الممتلكات الشخصية ــ بجوار أموال المشروع ــ للسداد • هذا بالاضافة الى أن حجم المشروع الذى يتأثر الى حد كبير بالشكل القانونى له أثر كبير فى الناحية التمويلية، وخاصة من حيث جاذبية الاستثمار والاقتراض •

٤ ــ تكوين الكفايات الادارية ، حيث ان حجم المشروع وطبيعته وكيفية ادارته وتبعيته ومركزه الأدبى له أثر كبير على اجتذاب الأكفاء من العاملين والمديرين • هذا فضلا عن أن القدرة المالية لها أثر كبير أيضا فى ذلك • ولا شك أن الشكل القانونى يؤثر فى جميع هذه النواحى • فمثلا كثير من الأفراد يفضلون العمل فى الشركات المساهمة (أو شركات الأموال) على الاشتغال بالمشروعات الفردية أو شركات الأشخاص لأن ذلك قد يكون أكثر ضمانا لهم ، كما يمكنهم أن يبتعدوا عن التحكم الشخصى لصاحب (أو أصحاب) العمل ، فضلا عن المركز الأدبى•

٥ ــ الحرية فى التصرف وسرعة البت فى الأمور واصدار القرارات ، حيث قد يفضل المشروع الفردى غيره من المشروعات فى ذلك •

٦ ــ طرق الرقابة والاشراف ، سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة ، ومدى استمرار الرقابة وشمولها لجميع نواحى النشاط فى المشروع • حيث يتوقف ذلك على مدى توافر المشرفين الأكفاء ، واستمرارهم فى العمل، ومدى توافر الدافع الى ذلك ، والقدرة على استخدام الطرق الرقابية العلمية ، وحجم العمل •• الخ • كل هذه العوامل لا شك تتأثر بالشكل القانونى ، ويظهر الفرق ملحوظا بين المشروعات الفردية وشركات الأشخاص وشركات الأموال •

ولا شك فى أن تحديد المسئولية القانونية والمعاملات قد أصبح من الأهمية بمكان حتى أصبح نجاح المشروع يتوقف على وضع قواعد واضحة لتحديد هذه المسئولية بالنسبة لكل شخص متصل بالمشروع ، سواء أكان هذا الشخص مديرا أو مساهما أو موظفا أو عميلا من عملاء هذا المشروع . ولذلك فقد عمد القانون التجارى الى تحديد المسئوليات المختلفة وبيان حقوق وواجبات جميع الأشخاص المشتغلين أو المتصلين بالأعمال التجارية والصناعية ، حتى يعمل على حماية السوق ونشر الثقة بين أرجائها . فمثلا نجد أن مدير المشروع . يجب أن يكون مسئولا عن عمله وخاصة بالنسبة للتصرف فى أموال المشروع كما أن الشريك أو المساهم يجب أن تعطى له كافة الضمانات الممكنة منعا لضياع أمواله ، والا انهارت الثقة فى انشاء المشروعات واستثمار الأموال فيها . وكذلك نجد أن كل عامل فى المشروع يجب أن يكون مسئولا عن عمله مع بيان حدود هذا العمل . كما أن لكل عامل حقوقا لدى المشروع يجب توضيحها بكل جلاء . كل هذه الحقوق والواجبات تتوقف فى تحديدها الى حد كبير على الشكل القانونى التنظيم وبمقتضى القانون فى جمهورية مصر العربية يتخذ المشروع أحد الأشكال القانونية التالية :

١ — الملكية الفردية .

٢ — شركة التضامن .

٣ — شركة التوصية البسيطة .

٤ — شركة التوصية بالأسهم .

٥ — الشركة المساهمة .

٦ — الشركة ذات المسئولية المحدودة .

٧ — شركة المحاصة .

وفيما يلى نعطى فكرة سريعة عن هذه الأشكال القانونية ومزايا كل منها وعيوبه :

الملكية الفردية :

يمثل هذا النوع من المشروعات أبسط الأشكال القانونية حيث يصعب التفرقة بين المشروع Enterprise وصاحبه proprietor كفرد . فصاحب المشروع غالبا مديره وهو الذى يموله ويرسم سياسته ويتحمل مسئولياته ، وتكون أملاكه الخاصة ضامنة لتعهداته التجارية . ولاشك أن شخصية صاحب المشروع فى هذه الحالة هى أساس المشروع ، فعليها تقوم ثقة الجمهور فى المشروع أو تنعدم . وبناء عليها تحدد كمية القروض التى يمكن أن تعطيها البنوك للمشروع أو مدى الائتمان الذى يسمح به الموردون للمشروع . كما أن لهذه الشخصية أثرا كبيرا فى تنظيم المشروع واستخدام أصوله وتسهيلاته ، وكذلك فى ارضاء العملاء . وعموما يمكن أن يقال ان المشروعات الفردية عادة صغيرة محدودة الامكانيات وينحصر نشاطها فى الجهة أو المدينة الموجودة بها وقلما يتعدى نشاطها حدود القطر الى دول أجنبية . والسبب فى ذلك أن امكانيات صاحب المشروع المالية والادارية عامة محدود ، فى حين أن المشروعات الكبيرة تحتاج عادة الى رؤوس أموال كبيرة وتحتاج ادارتها الى هيئة ادارية بدلا من مدير واحد .

ويتميز هذا النوع من المشروعات بحرية صاحبه التامة فى ادارته والتصرف فى أمواله وانجاز الأعمال بسرعة بما يمكنه — اذا توافرت لديه الكفاية من حسن الادارة وعدم الاسراف والمحافظة التامة على أموال المشروع بالحكمة فى اختيار أوجه الاستثمار واستمالة العملاء وارضائهم لزيادة عددهم وبالتالى زيادة رقم المبيعات وزيادة الأرباح . ولئن كان كثير من هذه المشروعات يفشل وخاصة فى السنين الأولى من ظهوره فى السوق فان العيب ليس فى صميم الشكل القانونى وانما عادة مايكون فى شخصية صاحب المشروع وكفايته .

وعلى العموم فان هذا النوع من المشروعات له بعض العيوب أهمها المسئولية المطلقة التى تقع على صاحب المشروع بحيث أنه اذا فشل المشروع

فربما يكون ذلك سببا فى ضياع كل ما يمتلكه صاحبه سواء أكان ذلك مستثمرا فى المشروع أو فى نواحى خارجية . هذا بالاضافة الى أن ضمان الدائنين محدود بأملاك صاحب المشروع ، مما قد يعرض أموالهم للضياع اذا لم تكف أمواله الشخصية سداد مثل هذه الديون .

شركة التضامن :

يتضامن الشركاء فى ادارة هذه الشركة وفى الوفاء بكل ديونها وتعهداتها كما أن كل شريك منهم مسئول شخصيا وبمفرده عن مثل هذه الديون والتعهدات . ويتوقف نجاح مثل هذا النوع من الشركات الى حد كبير على درجة تضامن الشركاء فى العمل ومدى اخلاصهم للمشروع . لذلك يجب عند تحرير عقد الشركة مراعاة مصالح الشركاء والعمل على تحقيق كل منها ، حيث أن دافع الاخلاص فى مثل هذه المشروعات يكون مصدره غالبا المصلحة المادية التى يمكن أن يحققها كل شريك .

ولاشك فى أن اختيار الشركاء له أثر كبير على نجاح المشروع حيث أن شخصية كل فرد منهم لها أهمية خاصة وأثر واضح فى نجاح المشروع. فالملاحظ دائما أنه اذا كان الشركاء أهلا للثقة كان ذلك حافزا للناس على التعامل مع الشركة . والعكس صحيح اذا كانت سمعة الشركاء أو بعضهم موضع الشك حيث يؤدى ذلك الى ترك الجمهور لمعاملتهم ، وهنا تتعرض الشركة للفشل .

وعموما فان ثقة الجمهور فى الشركاء وبالتالى فى شركتهم تعتمد على أساسين هما :

١ ـ حسن السمعة فى السوق .

٢ ـ مقدار الممتلكات الشخصية لكل شريك وقيمتها .

ويقصد بحسن السمعة فى السوق أن يكون الشريك مشهورا بين الناس بحسن السير والسلوك ، ونظافة اليد والوفاء بالعهد وتنفيذ اتفاقاته بدقة وفى مواعيدها وحسن المعاملة ودائتها • كما يجب أن يكون صادقا أمينا بعيدا عن محاولات الغش أو استغلال عملائه • ويجب أن يعمل دائما على ارضاء عملائه وارشادهم الى ما فيه صالحهم •

أما ممتلكات الشريك الخاصة فلها أهمية كبيرة فى شركات التضامن حيث أن المتعاملين يعتبرونها ضمانهم المادى الذى يمكن الرجوع اليه عند عجز الشركة عن الوفاء بديونهم وتعهداتها قبلهم •

وعموما فان هذا النوع من المشروعات له مزاياه وعيوبه كأى نوع من المشروعات • ومن المزايا الخاصة بشركات التضامن مايلى :

١ ــ المسئولية المطلقة التى تقع على عاتق الشركاء هى أهم دافع لهم على مضاعفة جهودهم والقيام بواجباتهم بكل اهتمام وعناية •

٢ ــ ان اتحاد الشركاء مع بعضهم يوجد مجالا مرنا للعمل يسهل تحويره بما يتناسب مع ظروف العمل الخاصة وبما يساعد على حسن تنفيذ الخطط بما تستحقه من عناية وما تتطلبه من سرعة •

٣ ــ تشجع مسئولية الشركاء المطلقة الممولين على مساعدة المشروع بما يحتاجه من أموال حيث أنها تزيد من درجة الثقة به ومن مقدار الائتمان الذى يمكن أن يسمح به اليه •

٤ ــ سهولة الاجراءات الخاصة بالتكوين •

أما بالنسبة لعيوب هذه الشركات فأهمها مايلى :

١ ــ ان مجرد شذوذ أحد الشركاء عن الخطة المرسومة التى يضعها زملاؤه فيه خطر كبير على المشروع اذ أن ذلك يقف عقبة فى طريق الآخرين ويحول دون تنفيذ الأعمال بما قد يؤدى فى النهاية الى فشل المشروع •

٢ ـ ان توسيع الشركة فى المستقبل يحتاج غالبا الى رؤوس أموال قد يعجز الشركاء عن امداد المشروع بها ، بما قد يضطرهم الى الاستعانة بآخرين كشركاء لمجرد الحصول على مساعدتهم المالية واستثمار أموالهم فى المشروع . وقد يكون هؤلاء الشركاء الجدد على مستوى أقل من الشركاء القدامى من حيث الكفاءة أو السمعة أو غير ذلك من الصفات الواجب توافرها فى الشركاء ، بما قد يعود على الشركة بالخسارة فى النهاية .

٣ ـ أن كيان هذه الشركات مهدد دائما بوفاة أحد الشركاء أو افلاسه أو جنونه أو انفصاله عن زملائه فيؤدى ذلك الى انحلال الشركة . أما اذا أراد الباقون الاستمرار فى الشركة فعليهم أن يكونوا شركة جديدة مع ملاحظة سداد الفراغ الذى تركه زميلهم المتوفى أو المفلس من حيث الناحية المالية أو من حيث المساهمة فى أعمال الشركة وادارتها .

٤ ـ ان ممتلكات الشركاء الخاصة تذهب ضحية خطأ أو اسراف أحد الشركاء نظرا لاعتبارها ضامنة لجميع ديون أو تعهدات الشركة . وعلى ذلك فان كان بالشركة بعض الشركاء الأغنياء والبعض الآخر لا يملك مثل مايملكون ، فقد يحدث أن أحد أفراد هذا الفريق الثانى يكون سببا فى ضياع ممتلكات الفريق الأول بسبب اهماله أو اسرافه .

وعموما يمكن أن يقال أن شركات التضامن لاتصلح للمشروعات الكبيرة التى تحتاج الى رؤوس أموال ضخمة ، وخصوصا للمشروعات التى تستثمر جزءا كبيرا من أموالها فى أصول ثابتة من أراض ومبان وآلات ويصلح هذا النوع من الشركات لتجارة التجزئة أو تجارة الجملة أو الورش والمصانع الصغيرة الحجم . كما تصلح للشركات المهنية مثل شركات المحاسبين والمراجعين والمهندسين والمحامين .

شركة التوصية البسيطة :

هذا النوع من الشركات يختلف عن شركات التضامن فى أنها تجمع بين نوعين من الشركاء ، الأول ضامن متضامن لديون المشروع وتعهداته ، والثانى يشترك برأس ماله وتحدد مسئوليته بقدر ما دفعه من أموال فى الشركة ، وليس لأحد من الدائنين أن يرجع على أمواله الخاصة — غير المستثمرة كرأس مال فى الشركة — للوفاء بتعهدات الشركة أو ديونها ، ويسمى هذا النوع من الشركاء موصى • ومعنى ذلك أن النوع الأول من الشركاء ذو مسئولية مطلقة ، فى حين أن النوع الثانى ذو مسئولية محدودة ، ولذلك فان الفريق الأول هو الذى ينفرد بادارة الشركة دون تدخل فعلى من الفريق الثانى • غير أن هذا الفريق من الشركاء الموصين له حق طلب الاطلاع على بعض البيانات أو الحسابات الخاصة بأعمال الشركة للوقوف على حقيقة مركزها •

ويمكن تلخيص أهم مزايا هذا النوع من الشركات فيما يلى :

١ — أنها تفتح مجال الاستثمار أمام نوعين من الممولين ، المخاطر منهم والحريص ؛ فالشركاء المتضامنون مسئوليتهم مطلقة يجازفون بأموالهم المستثمرة فى المشروع وبممتلكاتهم الشخصية • أما الموصون فلا تتعرض ممتلكاتهم الخاصة لأى خطر أو ضياع وفاء لديون وتعهدات الشركة ، حيث أن خسارتهم لا تتعدى رؤوس أموالهم المستثمرة فى المشروع •

٢ — يمكن لمثل هذه المشروعات جمع أموال قد يتعذر على الشركاء المتضامنين وحدهم امداد المشروع بها • كما يمكن زيادة رأس المال فى أى وقت معين باضافة ممولين جدد الى فريق الموصين مما يساعد الشركة على توسيع دائرة أعمالها •

أما عيوبها فهى تماما عيوب شركات التضامن التى سبقت الاشارة اليها • هذا بالاضافة الى أن مؤسسى هذه الشركات ربما يلجأون الى طرق احتيالية تضر كثيرا بمصلحة الممولين من الشركاء الموصين كما تضر بمصلحة الجمهور • فمثلا نجدهم أحيانا يقيمون شريكا متضامنا واحدا أو اثنين لايمتلكون شيئا ويكون باقى الشركاء من الموصين ، ثم يقوم الشريك أو الفريق المتضامن بصرف أموال الشركة هنا وهناك بالطريقة التى يراها ، أو يقوم بعدة التزامات باسم الشركة كاقتراض أموال أو شراء بضاعة على الحساب بشكل لاتحتمله ظروف الشركة ولاتقره الأوضاع الطبيعية • ويدفع هؤلاء الشركاء الى المقامرة بمستقبل المشروع شعورهم بأنهم لن يخسروا شيئا فى النهاية سوى القدر البسيط من رأس المال الذى قاموا بدفعه عند البدء فى أعمال الشركة وغالبا ما تكون هذه التصرفات من وحى سوء النية وخبث التدبير • والنتيجة الحتمية لذلك أن تضيع أموال الشركاء الموصين ومعها كذلك أموال الدائنين الذين جرهم سوء الحظ الى التعامل مع مثل هذه الشركة •

لذلك يحسن دائما بمن يرغب فى استثمار أمواله فى شركة توصية كشريك موص ، أو يفكر فى اقتراضها أموالا أو بيعها بضاعة على الحساب أن يبحث الأمر قبل الاقدام عليه ، وأن يتحقق من شخصية الشركاء المتضامنين وسمعتهم فى السوق (وخاصة القائم منهم بالادارة فى الشركة) ومقدار ممتلكاتهم وقيمتها وأن يستفسر عن ماضيهم وحاضرهم ممن سبق له التعامل معهم بأى شكل من الأشكال •

وعموما يمكن أن يقال أن هذا النوع من الشركات يصلح للمشروعات التى تحتاج الى رؤوس أموال متوسطة تكون أكبر فى القيمة من مشروعات شركات التضامن وأقل من الشركات المساهمة ، أو بمعنى آخر فهو يصلح للمشروعات التى تقوم بها شركات التضامن اذا احتاجت الى أكثر مما يمكن أن يدفعه الشركاء المتضامنون •

شركة التوصية بالأسهم :

هذا النوع من الشركات يشبه في كل شيء شركات التوصية البسيطة. غير أن رأس المال فيها يتكون من حصة أو أكثر يملكها شريك متضامن أو أكثر وأسهم متساوية القيمة يكتتب فيها مساهم أو أكثر . ويمكن لهذا النوع من الشركات جمع أموال أكبر من الأنواع التى سبق شرحها ولكنها تكون أصغر قيمة من الأموال التى تجمع بواسطة الشركات المساهمة وذلك لأن عدد المساهمين فى شركة التوصية بالأسهم يكون عادة محدودا نظرا لأن أسهمها لا تطرح عادة للاكتتاب العام وانما تطرح للاكتتاب بواسطة الأشخاص الذين يكونون معروفين لدى القائمين بالمشروع . وتضم هذه الشركات ـ بجوار المساهمين ـ شركاء متضامنين مثل شركة التوصية البسيطة وحقوق المساهمين من موصين ومتضامنين وواجباتهم تشبه تماما حقوق وواجبات الشركاء فى شركة التوصية البسيطة .

ويعهد بادارة الشركة الى شريك متضامن أو أكثر . ويعين عقد تأسيس الشركة اسماء من يعهد اليهم بالإدارة وسلطاتهم فيها .

والمساهم فى مثل هذه الشركات مركزه يشبه تماما مركز المساهم فى الشركات المساهمة فى أنه ليس له حق التدخل فى الادارة أو الاطلاع على أعمال الشركة الا عن طريق مراقب الحسابات الذى عادة ما يعينه المساهمون لكى ينوب عنهم فى مراقبة أعمال الشركة ثم يقدم لهم تقريره النهائى فى نهاية السنة عن طبيعة سير العمل فى المشروع وعن مركزه المالى ، ولقد كان تعيين مراقب الحسابات فى هذه الشركات اختياريا قبل سنة ١٩٥٤ : وكانت الادارة موكلة الى شريك أو أكثر من المتضامنين دون أية رقابة . غير أن الوضع تغير بصدور القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ الذى عدل بعض النصوص الخاصة بالشركات ونص فى المادة ٥٨ منه على ما يأتى : (ولقد ورد ذلك أيضا فى القانون رقم ١٥٩ لسنة ٨١ مادة ١١٢) :

« يكون لكل شركة توصية بالأسهم مجلس مراقبة مكون من ثلاثة على الأقل من المساهمين أو من غيرهم • ولهذا المجلس أن يطلب الى المديرين باسم الشركة تقديم حساب عن اداراتهم • وله فى سبيل تحقيق هذا الغرض أن يفحص دفاتر الشركة ووثائقها وأن يقوم بجرد الصندوق والأوراق المالية والوثائق المثبته لحقوق الشركة والبضائع الموجودة لديها»

ومما يؤخذ على شركات التوصية بالأسهم سهولة الاجراءات القانونية الخاصة بتكوينها بالنسبة لما يشترطه القانون من اجراءات عند تكوين الشركات المساهمة •

الشركة المساهمة :

هذا النوع من الشركات هو الذى يصلح عادة لتكوين المشروعات الكبيرة التى تكون دائرة أعمالها على درجة هائلة من الاتساع والتى تطلب أموالا كثيرة لا يمكن الحصول عليها الا من عدد كبير من المساهمين • فمثلا نجد أن شركات النقل وشركات الملاحة والعقارات والفنادق الكبرى ، وغير ذلك من المشروعات العظيمة لا يمكن لفرد واحد أو لعدد قليل من الأفراد أن يقوموا بتمويلها ، وعلى ذلك فبالنسبة لشركات القطاع الخاص لابد من دعوة عدد أكبر من المساهمين للاشتراك فى عملية التمويل ، وربما يصل هذا العدد الى المئات بل أحيانا الألوف من المساهمين •

ولقد نص القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ على أن يقسم رأس مال الشركة الى أسهم أسمية متساوية القيمة ويحدد النظام القيمة الاسمية للسهم بحيث لا تقل عن خمسة جنيهات ولا تزيد على ألف جنيه ، ولا يسرى هذا الحكم على الشركات القائمة وقت العمل بهذا القانون •

ويكون للشركة المساهمة رأس مال مصدر . ويجوز أن يحدد النظام رأس مال مرخصا به يجاوز رأس المال المصدر . وتحدد اللائحة التنفيذية

الحد الأدنى لرأس المال المصدر بالنسبة لكل نوع من أنـواع النشـاط الذى تمارسه الشركات ، وكذلك ما يكون مدفوعا منه عند التأسيس •

ويشترط أن يكون رأس المال المصدر مكتتبا فيه بالكامل ، وأن يقوم كل مكتتب بأداء الربع على الأقل من القيمة الاسمية للأسهم النقدية على ان تسدد قيمة الأسهم الاسمية بالكامل خلال مـدة لا تزيـد على عشر سنوات من تاريخ تأسيس الشركة •

ويجوز للشركة أيضا اصدار سندات اسمية ، وتكون هذه السندات قابلة للتداول ، ولا يجوز اصدار هذه السندات الا بقرار من الجمعيـة العامة وبعـد أداء رأس المـال المصدر بالكامل وبشرط ألا تزيد قيمتها على صافى أصول الشركة حسبما يحدده مراقب الحسابات وفقـا لآخـر ميزانية وافقت عليها الجمعية العامة •

ويلاحظ ان ادارة الشركات المساهمة (فى القطاع الخاص) يقـوم بها مجلس ادارة ينتخبه (١) المساهمون أساسا لمدة معينة ـ عادة ثلاث سـنوات ـ وان هـذا المجلس ليس له مطلق الحـرية فى التصرف فى شئون المشروع حتى ولو اجمع جميع أعضائه على قرار معين • فسـلطة المجلس محدودة بالقانون العام والقانون النظامى للشركة ، وليس للمجلس ان يتعداها الا بقرار خاص من الجمعية العمومية للمساهمين وقد يتطلب الأمر احيانا موافقة الجمعية العمومية غير العادية • ولا شـك ان هـذا الاختلاف ملحوظ بين ادارة الشركات المساهمة وادارة شركات الأشخاص حيث أنه اذا اجمع الشركاء على أمر معين فى الثانية أمكنهم تنفيذه دون حاجة الى أية موافقة تصدر من أية جهة أخرى •

---

(١) راجع فى ذلك

ـ القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ـ الباب الثانى ـ الفصل الثانى ـ ثانيا ـ ادارة الشركة :

كما يلاحظ ان المساهمين الذين هم أصحاب الشركة فى القطاع الخاص ليس لهم حق التدخل فى الادارة أو الاطلاع على دفاتر الشركة وأعمالها الا عن طريق مراقب الحسابات الذين ينيبونه عنهم للقيام بمهمة مراقب الحسابات واعمال الشركة والتأكد من أنها موافقة لنظام الشركة والقانون العام ومن أن المديرين يقومون بأعمالهم بما يتفق ومصلحة الشركة • ويقوم مراقب أو (مراقبو) الحسابات بتقديم تقريره السنوى للجمعية العمومية للمساهمين • وللمساهمين الحق فى ابداء الاعتراضات والملاحظات على أعمال الشركة أو تقرير مجلس الادارة فى الاجتماع السنوى للجمعية العمومية •

ولاشك فى أن تلك السهولة المنوسة فى جمع الأموال الوفيرة عن طريق الاكتتاب فى الشركات المساهمة يرجع الفضل فيها الى أمرين أساسين: أولهما صغر قيمة السهم (أو السند) ؛ وثانيهما امكان تحويلهما أو بيعهما والحصول على الثمن فى أى وقت من الأوقات • ولذلك فمن السهل جدا على المدخرين ان يساهموا فى الشركات المساهمة أو أن ينفصلوا عنها عندما يرغبون ذلك • بخلاف الحال فى الشركات الأخرى التى يحتاج الأمر فيها الى أن يكون لدى كل مستثمر قدر كبير (نسبيا) من المال حتى يمكن الانضمام الى المشروع • هذا بالاضافة الى انه لا يمكن الانفصال عنه أو استرداد أمواله المستثمرة فيه فى أى وقت يشاء أو بالطريقة التى يراها ، حيث ان امواله هذه تبقى عادة مستثمرة رغما عنه كما تبقى تحت تصرف القائمين على ادارة المشروع ؛ وردها فيه موكول الى رغبتهم بل انه أحيانا ما يكون من الصعوبة بمكان رد أموال الشريك المنفصل اليه لعدم توافر النقود الحاضرة فى الشركة حتى تقوم بذلك •

وتتميز الشركات المساهمة بأنها تحقق رغبات المستثمرين المتباينة نظرا لما تتيحه لهم من فرص الاستثمار المختلفة وذلك بفضل الانواع

المختلفة للأسهم والسندات التى تصدرها • فمن المستثمرين من هو مخاطر بأمواله من أجل الحصول على قدر كبير من الأرباح ، ومنهم من هو محافظ يقنع بفائدة محدودة محققة مهما كانت صغيرة،ومنهم من هو وسط بين هذين النوعين ، ومن أجل ذلك فهناك أسهم عادية تشترك فى الأرباح التى قد تكون كبيرة وقد لا توجد بالمرة • وهناك سندات ذات فائدة معينة وليس لها ضمان خاص وسندات أخرى مضمونة بضمانات قوية معلومة كل ذلك موجود أمام المستثمر وله الخيار فى أى نوع من هذه الأنواع •

ومن عيوب الشركات المساهمة فى القطاع الخاص أنها قد تعطى فرصة للمحتالين أن يقوموا بجمع أموال طائلة من جمهور المساهمين أو عن طريق اصدار السندات ، ثم يعبثون بهذه الأموال ويبددونها وفق أهوائهم الشخصية مما يؤدى الى ضياع أموال المساهمين وحقوقهم • وقد يحدث ذلك رغم الاحتياطيات الشديدة التى نص عليها القانون وحتم اتباعها عند تكوين هذا النوع من المشروعات بغرض المحافظة على حقوق المساهمين وأموالهم •

وقد يحدث أيضا من سوء تصرف ادارة هذه المشروعات أو نقص مستوى كفايتها أن يزداد الاسراف فى المصروفات أو أن يحمل المشروع من الالتزامات ما يزيد على طاقته ، أو أن يدخل فى مضاربات قد تودى بحياته ، وكل هذا يؤدى الى ضياع أموال المساهمين أن آجلا أو عاجلا وعلى ذلك فيجب على المساهمين أن يكونوا على حذر شديد فى انتخاب الهيئة الادارية العليا للمشروع حتى تتوافر فى جميع أعضائها القيم والصفات الواجب توافرها فى الادارة الرشيدة • كما يمكنهم أيضا أن ينصوا صراحة فى القانون النظامى للشركة على عدم الدخول فى مضاربات من أى نوع والاقتصار على أوجه النشاط الأساسية التى تتصل بالأعمال الانتاجية الأساسية للمشروع •

ويلاحظ أن أغلب الشركات المساهمة تطرح الأسهم للاكتتاب فيها بشكل عام أى أن يتولى أحد أو بعض البنوك عملية طرح الأسهم على الجمهور ــ دون استثناء للاكتتاب العام فيها ، وقد تكون الشركة المساهمة من النوع الخاص التى لا تطرح أسهمها على الجمهور للاكتتاب العام وانما تقتصر فقط على الاكتتاب الذى يقوم به المؤسسون وأصدقاؤهم • كما قد يكون هذا التخصيص فى الاكتتاب مقصورا على أفراد عائلة معينة فقط •

وتبدأ الشركة المساهمة فى القطاع الخاص عادة برأس مال صغير نسبيا يكتتب فيه عدد قليل من المساهمين ، حتى اذا ما صدر القرار الوزارى بانشاء الشركة وبدأت فى مزاولة نشاطها فانها تزيد من رأس مالها باصدار عدد كبير من الأسهم الجديدة وتطرحه على الجمهور للاكتتاب العام • وتفعل الشركة ذلك أيضا كلما احتاجت الى أموال اضافية للتوسع أو للانشاءات الجديدة •

أما الشركة المساهمة فى القطاع العام (١) فهى وحدة اقتصادية تقوم على تنفيذ مشروع اقتصادى وفقا لخطة التنمية التى تضعها الدولة تحقيقا لأهداف الوطن فى بناء المجتمع الاشتراكى ــ ويشمل المشروع الاقتصادى هذا كل نشاط صناعى أو تجارى أو مالى أو زراعى أو عقارى أو غير ذلك من أوجه النشاط الاقتصادى •

تعتبر شركة قطاع عام :

ا ــ كل شركة يمتلكها شخص عام بمفرده أو يساهم فيها مع غيره من الاشخاص العامة أو مع شركات وبنوك القطاع العام.

---

(١) راجع فى ذلك قانون هيئات القطاع العام وشركاته رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ •

٢ - كل شركة يساهم فيها أو يمتلك جزءا من رأسمالها شخص عام أو أكثر بنسبة لا تقل عن ٥١ ٪ مع أشخاص خاصة ، وتدخل فى هذه النسبة ما تساهم به شركات أ بنوك القطاع العام من حصة فى رأس المال .

ويجب أن يكون نظام شركة القطاع العام مطابقا للنماذج والاوضاع التى يصدر بها قرار من رئيس مجلس الوزراء . ويقسم رأس مالها الى أسهم بحيث لا تقل القيمة الاسمية للسهم عن خمسة جنيهات ولا تزيد على مائة جنيه .

ويتولى ادارة الشركة المساهمة فى القطاع العام مجلس يعين رئيسه بقرار من رئيس مجلس الوزراء ،ويعين نصف الأعضاء المتفرغين بقرار من رئيس مجلس الوزراء وينتخب النصف الآخر من بين العاملين فى الشركة ولمجلس الادارة جميع السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التى يقتضيها غرض الشركة وفقا لأحكام القانون . وسوف نتعرض لذلك تفصيلا فيما بعد . كما تختص ادارة مراقبة حسابات الشخص العام الذى تتبعه الشركة بمراقبة حسابات الشركة .

الشركة ذات المسئولية المحدودة :

فى ١٦ يناير سنة ١٩٥٤ صدر القانون رقم ٢٦ فصرح بانشاء الشركات ذات المسئولية المحدودة . ذلك النوع الذى لم يكن معروفا فى جمهورية مصر العربية من قبل ، مع أنه كان معروفا فى كثير من الدول الأخرى من مدة طويلة وكان له أثر ظاهر فى نمو الاستثمار فى هذه الدول ، وتخلفت مصر عن ادخاله فى تشريعها حتى ذلك الوقت دون مبرر أو مصلحة . ولذلك فقد كانت هناك حاجة ماسة الى انشاء مثل هذا النوع من الشركات

وخاصة لتدارك نقص جسيم أحس به أصحاب المنشآت الصغيرة أو المتوسطة • فكثيرا ما تزدهر مثل هذه المنشآت ثم يطرأ على منشئيها ما يحول دون استمرارهم فى القيام على شئونها بسبب التقاعد أو المرض أو الوفاة ، فلا يوجد من يخلفهم من أفراد العائلة للابقاء عليها مع قصر مسئولية كل منهم على نصيبه فيها الا عن الالتجاء الى انشاء شركات مساهمة وهو ليس بالطريق الهين بالنسبة لهم • ثم أن نظام شركات التضامن لا يحفز فى قوته أصحاب المشروعات التى تحتاج الى رأس مال طائل على اختيار هذا النوع من المشاركة • ولا شك أن نظام الشركات ذات المسئولية المحدودة يفي بحاجات المستثمرين فى كل هذه الظروف ويعتبر ضمانا للانعاش التجارى والصناعى والابقاء عليه بوجه خاص بالنسبة لطائفة كبيرة من المشتغلين بالتجارة والصناعة •

ويمكن تلخيص أهم خصائص هذا النوع من الشركات فيما يلى :

١ - لايزيد عدد الشركاء على ٥٠ شريكا ولايقل بطبيعة الحال عن اثنين • ولكن اذا كان الاثنان زوجين فيجب أن يكون عدد الشركاء ثلاثة على الأقل •

٢ - جميع الشركاء مسئوليتهم محدودة بقدر ما دفعوه حصة لهم فى رأس المال •

٣ - لا يجوز تأسيس الشركة أو زيادة مالها ، أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام ، ولا يحق لها اصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول •

٤ - لايجوز أن تتولى هذه الشركات أعمال التأمين أو أعمال البنوك أو الادخار أو تلقى الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير بوجه عام •

٥ - لا يجوز أن يقل رأس مال الشركة عن الحد الذى تحدده اللائحة التنفيذية ، ويقسم رأس المال الى حصص متساوية لا تقل قيمة كل منها عن ١٠٠ جنيه .

٦ - يدير الشركة مدير أو مديران من بين الشركاء أو من غيرهم . ويعين الشركاء المديرين لأجل معين أو دون تعيين أجل ويعتبر المديرون المعينون فى عقد تأسيس الشركة من الشركاء أو من غيرهم دون بيان أجل معلوم معينين لمدة بقاء الشركة مالم ينص على غير هذا فى العقد . ويكون حكم المديرين من حيث المسئولية حكم أعضا مجالس ادارة الشركات المساهمة .

٧ - اذا كان عدد الشركاء أكثر من عشرة وجب أن يعهد بالرقابة الى مجلس مكون من ثلاثة على الأقل من الشركاء ، ويعين هذا المجلس فى عقد تأسيس الشركة ، وتكون سلطته مشابهة لسلطة مجلس الرقابة لشركات التوصية بالأسهم ، ويكون المجلس مسئولا فى حالة علم أعضائه بوقوع اخطاء واغفلوا ذكرها فى تقريرهم المقدم لجمعية الشركاء .

٨ - يكون للشركاء غير المديرين فى الشركات التى لا يوجد بها مجلس رقابة ما للشركاء المتضامنين من رقابة فى شركات التضامن .

٩ - تكون الجمعية العمومية للشركاء من جميع الشركاء ويكون لكل حصة صوت واحد ، وتصدر قراراتها بأغلبية الأصوات ، ويجوز للشركاء الغائبين أن يصوتوا بالكتابة أو ينيبوا عنهم غيرهم فى حضور الجمعية العمومية بتفويض خاص مالم ينص عقد الشركة على غير ذلك .

١٠ - لا يتم تأسيس الشركة ذات المسئولية المحدودة الا اذا وزعت جميع الحصص النقدية فى عقد تأسيس الشركة بين الشركاء ودفعت قيمتها كاملة .

واذا كان ما قدمه الشريك حصة عينية ، وجب أن يبين فى عقد تأسيس الشركة نوعها وقيمتها ، والثمن الذي ارتضاه باقى الشركاء لها ، واسم الشريك ، ومقدار حصته فى رأس المال مقابل ما قدمه .

ويكون مقدم الحصة العينية مسئولا قبل الغير عن قيمتها المقدرة لها فى عقد الشركة ، فاذا ثبت وجود زيادة فى هذا التقدير وجب أن يؤدى الفرق نقدا الى الشركة ، ويسأل باقى الشركاء بالتضامن عن أداء هذا الفرق الا اذا اثبتوا عدم علمهم بذلك .

شركة المحاصة :

هذا النوع من الشركات نوع مؤقت ينتهى بانتهاء العمل الذى نشأ من أجله . ولذلك فقد يستمر لمدة يوم أو أسبوع أو أكثر ، ويجوز تكوين هذه الشركات بعقد كتابى أو شفوى دون حاجة الى اشهار هذا التكوين . ولئن كانت ادارة الأعمال تتدخل فى مثل هذه الشركات أيضا الا أننا سنركز دراستنا حول المشروعات المستمرة التى ينتظرها بقاؤها طويلا .

الباب الثالث

تنظيم الجمعيات العامة وهيئات القطاع العام

١ - الجمعيات العامة.
٢ - هيئات القطاع العام.

الفصل الأول

الجمعيات العامة

بالرغم من أن الجمعية العامة لشركة المساهمة لا تعتبر مستوى اداريا ـ حيث ان آخر مستوى ادارى هو مجلس ادارة الشركة ـ الا أن الأمر يقتضى بيان العلاقة التنظيمية بين مجلس الادارة بالشركة وبين الجمعية العمومية للشركة ، طالما أن مثل هذه العلاقة التنظيمية موجودة سواء فى شركات القطاع الخاص الخاضعة لأحكام القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ، أو فى شركات القطاع العام الخاضعة للقانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ وخاصة أن هناك قرارات لمجلس ادارة الشركة يقتضى الأمر اعتمادها من الجمعية العامة حتى تأخذ الصلاحية اللازمة .

وفيما يلى نوضح ذلك بالنسبة للجمعيات العامة للمساهمين بشركات القطاع الخاص ، والجمعيات العامة بشركات القطاع العام .

الجمعية العامة بشركات القطاع الخاص :

ينظم أعمال الشركات المساهمة للقطاع الخاص قانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ . وتعتبر الجمعية العامة للمساهمين هى الهيئة المالكة للشركة .

وتنظم المادة ٥٩ والمادة ٦٠ من هذا القانون تشكيل الجمعية العامة للمساهمين على الوجه التالى :

١ ـ لكل مساهم الحق فى حضور الجمعية العامة للمساهمين بطريق الاصالة أو النيابة .

ولايجوز للمساهم من غير أعضاء مجلس الادارة أن ينيب عنه أحد أعضاء مجلس الادارة فى حضور الجمعيات العامة .

ويشترط لصحة النيابة أن تكون ثابتة فى توكيل كتابى وأن يكون الوكيل مساهما . (مادة ٥٩)

٢ - يجب أن يكون مجلس الادارة ممثلا فى الجمعية العامة بما لا يقل عن العدد الواجب توافره لصحة انعقاد جلساته . وذلك فى غير الأحوال التى ينقص فيها عدد أعضاء مجلس الادارة عن ذلك ولا يجوز التخلف عن حضور الاجتماع بغير عذر مقبول .

وفى جميع الأحوال لا يبطل الاجتماع اذا حضره ثلاثة من أعضاء مجلس الادارة على الأقل يكون من بينهم رئيس مجلس الادارة أو نائبه أو أحد الأعضاء المنتدبين للادارة . وذلك اذا توافر للاجتماع الشروط الأخرى التى يتطلبها القانون واللائحة التنفيذية . (مادة ٦٠ من القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١) .

وهنا يلاحظ طبعا أن مجلس الادارة جزء أساسى من الجمعية العمومية للمساهمين باعتبار أن أعضاء المجلس من غير ممثلى العاملين هم أصلا مساهمون - بل من المساهمين الكبار - ويمثلون الجمعية - التى تنتخبهم - فى ادارة الشركة . ومن الطبيعى عمليا أن يحضر اجتماع الجمعية العمومية رئيس مجلس الادارة وجميع الأعضاء المساهمين المنتخبين من الجمعية العمومية حيث أن عددهم يعادل الحد الأدنى للعدد الواجب توافره لصحة انعقاد المجلس والذى يقتضى القانون حضوره الجمعية العمومية ، فضلا عن أهمية اجتماع الجمعية العمومية وخطورته ومناقشتها لأعمال مجلس الادارة

أما من حيث اختصاصات الجمعية العامة للمساهمين ، فقد نظمها قانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ (مواد ٣٣ ، ٤٩ ، ٦٨) كما يلي :

١ — يجوز بقرار من الجمعية العامة غير العادية زيادة رأس المال المرخص به ، كما يجوز — بقرار من مجلس الادارة — زيادة رأس المال المصدر فى حدود رأس المال المرخص به ، بشرط تمام سداد رأس المال المصدر قبل الزيادة — بالكامل ، ويجب أن تتم زيادة رأس المال المصدر فعلا خلال الثلاث سنوات التالية لصدور القرار المرخص بالزيادة والا كانت باطلة • وتحسب هذه المدة بالنسبة الى كل زيادة تقررت أو تم الترخيص بها قبل تاريخ العمل بأحكام هذا القانون ابتداء من هذا التاريخ •

ومع ذلك يجوز فى الحالات التى تحددها اللائحة التنفيذية الترخيص لبعض الشركات فى أصدار أسهم جديدة قبل تمام سندات قيمة أسهم الاصدار السابقة بعد موافقة الهيئة العامة لسوق المال (مادة ٣٣ من القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١) •

٢ — يجوز للشركة اصدار سندات اسمية ، وتكون هذه السندات قابلة للتداول ، ولا يجوز أصدار هذه السندات الا بقرار من الجمعية العامة وبعد أداء رأس المال المصدر بالكامل وبشرط ألا تزيد قيمتها على صافى أصول الشركة حسبما يحدده مراقب الحسابات وفقا لآخر ميزانية وافقت عليها الجمعية العامة ، (مادة ٤٩) •

٣ — تختص الجمعية العامة غير العادية بتعديل نظام الشركة مع مراعاة ما يأتى :

(أ) لايجوز زيادة التزامات المساهمين ، ويقع باطلا كل قرار يصدر من الجمعية العامة يكون من شأنه المساس بحقوق المساهم الأساسية التى يستمدها بصفته شريكا •

(ب) يجوز اضافة أغراض مكملة أو مرتبطة أو قريبة من غرض الشركة الأصلى ، ولا يجوز تغيير الغرض الأصلى الا لأسباب توافق عليها اللجنة المنصوص عليها فى المادة (١٨) .

(جـ) يكون للجمعية العامة غير العادية النظر فى اطالة امد الشركة أو تقصيره أو حلها قبل موعدها أو تغيير نسبة الخسارة التى يترتب عليها حل الشركة اجباريا أو ادماج الشركة وذلك أيا كانت أحكام النظام (مادة ٦٨)

٤ — تختص الجمعية العامة العادية بما يأتى :

(أ) انتخاب أعضاء مجلس الادارة وعزلهم .

(ب) مراقبة أعمال مجلس الادارة والنظر فى اخلائه من المسئولية .

(جـ) المصادقة على الميزانية وحساب الأرباح والخسائر .

(د) المصادقة على تقرير مجلس الادارة عن نشاط الشركة .

(هـ) الموافقة على توزيع الأرباح .

(و) كل ما يرى مجلس الادارة أو الجهة الادارية المختصة أو المساهمون الذين يملكون ٥٪ من رأس المال وعرضه على الجمعية العامة . كما تختص بكل ما ينص عليه القانون ونظام الشركة .

وبالنسبة لاجتماعات الجمعية العامة فانه لا يكون انعقاد الجمعية العامة العادية صحيحا الا اذا حضره مساهمون يمثلون ربع رأس المال فاذا لم يتوافر الحد الأدنى فى الاجتماع الأول ، وجب دعوة الجمعية العامة الى اجتماع ثان يعقد خلال الثلاثين يوما التالية للاجتماع الأول ويجوز أن يتضمن نظام الشركة الاكتفاء بالدعوة الى الاجتماع الأول اذا حدد فيها موعد الاجتماع الثانى .

ويعتبر الاجتماع الثانى صحيحا أيا كان عدد الأسهم الممثلة فيه (مادة ٦٧) .

وتسرى على الجمعية العامة غير العادية الأحكام المتعلقة بالجمعية العامة العادية بمراعاة ما يلى : (مادة ٧٠ من القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١)

(أ) تجتمع الجمعية العامة غير العادية بناء على دعوة مجلس الادارة، وعلى المجلس توجيه الدعوة اذا طلب اليه ذلك عدد من المساهمين يمثلون ١٠٪ من رأس المال على الأقل لأسباب جدية ويشترط أن يودع الطالبون أسهمهم مركز الشركة أو أحد البنوك المعتمدة ، ولا يجوز سحب هذه الأسهم الا بعد انفضاض الجمعية واذا لم يقم المجلس بدعوة الجمعية خلال شهر من تقديم الطلب كان للطالبين أن يتقدموا الى الجهة الادارية المختصة التى تتولى توجيه الدعوة .

(ب) لا يكون اجتماع الجمعية العامة غير العادية صحيحا الا اذا حضره مساهمون يمثلون نصف رأس المال على الأقل ، فاذا لم يتوافر الحد الأدنى فى الاجتماع الأول وجهت دعوة الجمعية الى اجتماع ثان يعقد خلال الثلاثين يوما التالية للاجتماع الأول ، ويعتبر الاجتماع الثانى صحيحا اذا حضره عدد من المساهمين يمثلون ربع رأس المال على الأقل .

وتحدد اللائحة التنفيذية اجراءات الدعوة ومواعيدها وطرق النشر والاعلان ومن له حق الحضور من غير المساهمين .

(جـ) تصدر قرارات الجمعية العامة غير العادية بأغلبية ثلثى الأسهم الممثلة فى الاجتماع الا اذا كان القرار يتعلق بزيادة رأس المال أو خفضه أو حل الشركة قبل الميعاد ، أو تغيير الغرض الأصلى أو ادماجها فيشترط لصحة القرار فى هذه الأحوال ان يصدر بأغلبية ثلاثة أرباع الأسهم الممثلة فى الاجتماع .

ويراعى فيما يختص بتقرير مجلس الادارة الذى يقدمه إلى الجمعية العامة ، وكذلك فيما يختص بالميزانية العمومية وحساب ارباح وخسائر الشركة ما يلى : (مادة ٦٤ من القانون ١٩٥٩ لسنة ١٩٨١) .

على مجلس الادارة أن يعد عن كل سنة مالية ـ فى موعد يسمح بعقد الجمعية العمومية للمساهمين خلال ستة أشهر على الأكثر من تاريخ انتهائها ـ ميزانية الشركة وحساب الأرباح والخسائر وتقريرا عن نشاط الشركة خلال السنة المالية وعن مركزها المالى فى ختام السنة ذاتها ، وذلك كله طبقا للأوضاع والشروط والبيانات التى تحددها اللائحة التنفيذية .

الجمعية العامة بشركات القطاع العام :

لم يكن لشركات القطاع العام قبل صدور القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ المعدل للقانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ جمعية عامة ولكنه بصدور هذا التعديل أصبح من المتعين أن يكون لكل شركة من شركات القطاع العام جمعية عامة . وهذا ما نص عليه أيضا القانون الحالى رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ .

وتتكون الجمعية العامة للشركة التى يملك كل رأس مالها شخص عام أو أكثر على النحو التالى (مادة ٣٤) .

١ ـ الوزير المختص أو من ينيبه .

٢ ـ ممثل لكل من وزارة المالية ووزارة التخطيط ووزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية يختاره الوزير المختص .

٣ ـ رئيس وأعضاء مجلس ادارة هيئة القطاع العام التى تشرف عليها .

٤ ـ أربعة من العاملين بالشركة من غير أعضاء مجلس الادارة النقابية .

٥ ـ أربعة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة في مجال نشاط الشركة يختارهم الوزير المختص :

ويحضر اجتماعات الجمعية العامة رئيس وأعضاء مجلس ادارة الشركة ومندوب من الجهاز المركزى للمحاسبات ، وتصدر قرارات الجمعية باغلبية أصوات الحاضرين فيما عدا رئيس وأعضاء مجلس ادارة الشركة ومندوب الجهاز المركزى للمحاسبات •

ويلاحظ أن تشكيل الجمعية العامة على هذا النحو يسمح بتوافر العناصر القادرة على أداء دور الجمعية فى التخطيط ومتابعة النتائج ومحاسبة مجلس ادارة الشركة دون أن يكون هناك احتمـــال بأن يلعب مجلس الادارة دور الخصم والحكم ، فضلا عن تمثيل العاملين فى الشركة من غير أعضاء مجلس الادارة •

وكذلك تتكون الجمعية العامة للشركة التى يساهم فيها شخص عام برأس مال أيا كان مقداره مع رأس مال مصرى خاص على النحو المنصوص عليه فى المادة السابقة بالاضافة الى المساهمين من الأفراد أو الأشخاص الاعتبارية الخاصة ويكون لكل منهم حق حضـــور الجمعية العامة بطريق الاصالة أو الانابة ما لم يشترط نظام الشركة للحضـــور حيازة عدد معين من الأســـهم •

ومع ذلك يكون لكل مساهم حائز لعشرة أسهم حق حضـــور الجمعية العامة أيا كانت نصوص النظام :

ويكون حق التصويت لممثلى رأس المال العام على النحو المبين بالمادة السابقة وبنسبة نصيب المال العام فى رأس مال الشركة • كما يكون حق التصويت للمساهمين من الأفراد والأشخاص الاعتبارية الخاصة فى حدود نصيبهم فى رأس المال ووفقا لما يقضى به النظام الأساسى للشركة بالنسبة لنصاب التصويت •

ويقصد برأس المال العام ما تملكه الدولة و غيرها من الأشخاص الإعتبارية العامة في رأس مال الشركة .

هذا فضلا عن سريان ما يتعلق بالمساهمين فى أحكام المادة ٥٩ من القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ والسابق الاشارة اليها فى شركات القطاع الخاص على الجمعية العامة (مع عدم الاخلال بأحكام القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣)

أما من حيث اختصاصات الجمعية العمومية للشركة فقد نظمها القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ (مادة ٣٩) كما يلى :

١ ـ اقرار الميزانية والحسابات والقوائم الختامية بعد النظر فى تقرير مراقبى الحسابات .

٢ ـ النظر فى تقرير مجلس الادارة عن نتائج أعمال الشركة .

٣ ـ اقرار الموازنة التخطيطية للشركة التى يعدها مجلس الادارة فى اطار الأهداف والخطة العامة المسندة الى الشركة من مجلس الهيئة المختصة

٤ ـ تعديل نظام الشركة واذا انصرف التعديل الى تغيير غرض الشركة يتعين الحصول على موافقة مجلس الوزراء .

٥ ـ اطالة مدة الشركة أو تقصيرها .

٦ ـ زيادة رأس مال الشركة أو تخفيضه ، ولا يجوز الزيادة الا بعد أداء رأس المال الأصلى بأكمله .

٧ ـ الترخيص باستخدام المخصصات في غير الأغراض المخصصة لها في ميزانية الشركة :

٨ ـ أقرار العلاوة الدورية المستحقة للعاملين في بداية السنة المالية التالية :

٩ ـ اقرار المساهمة في شركات أخرى :

١٠ ـ تقرير ادماج الشركة في شركة أخرى أو تقسيم الشركة الى شركتين أو أكثر ولا يكون هذا القرار نافذاً الا بعد موافقة مجلس الوزراء .

١١ ـ اعتماد تقويم الحصص العينية في حالات التصرف والمشاركة :

وهذا فضلا عن أنه يجوز للوزير المختص أو الجمعية العامة بأغلبية ثلثى أصوات أعضائها تنحية رئيس وأعضاء مجلس ادارة الشركة كلهم أو بعضهم بقرار مسبب لمدة لا تزيد على سنة اذا رؤى ان في استمرارهم اضرارا بمصلحة العمل . ويستمر صرف مرتباتهم ومكافآتهم أثناء مدة التنحية :

وفى هذه الحالة يقوم الوزير المختص بتعيين مندوب مفوض أو أكثر لادارة الشركة .

ويلاحظ هنا طبعا ان الجمعية العامة للشركة تقر مشروع الخطة العامة للشركة وبالتالى تزاول اختصاصا تخطيطيا قبل بداية العام واختصاصا رقابيا في متابعة النتائج المحققة فى نهاية العام . وبالتالى فهى تتميز فى ذلك عن الجمعيات العامة للمساهمين في شركات القطاع الخاص التى تنظر فقط فى النتائج الختامية آخر العام .

الفصل الثانى

هيئات القطاع العام (*)

بصدور القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ الغيت المجالس العلياالقطاعية التى كانت تقوم بدور تخطيطى تنسيقى ومتابعة بالنتائج بالنسبة لشركات القطاع العام التى تدخل فى نطاقها • وبناء على هذا القانون الجديد ظهرت هيئات القطاع العام للاشراف على شركات القطاع العام •••• وهى رجوع الى نظام المؤسسات العامة الذى كان موجودا قبل صدور القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ والذى بمقتضاه الغيت المؤسسات العامة •

وتقوم هيئات القطاع العام فى مجال نشاطها ومن خلال الشركات التى تشرف عليها بالمشاركة فى تنمية الاقتصاد القومى والعمل على تحقيق أهداف خطة التنمية طبقا للسياسات العامة للدولة وخططها ويتولى الوزير المختص عن طريق الهيئات التابعة له تنفيذ السياسة العامة للدولة فى مجالات نشاط هذه الهيئات ومتابعة تنفيذ خطة الدولة فى هذه المجالات •

وتنشأ هيئة القطاع العام بقرار من رئيس الجمهورية وتكون لها الشخصية الاعتبارية ، وتعتبر من أشخاص القانون العام • ويحدد قرار الانشاء ، بجوار أسم الهيئة والغرض منها ، الوزير المختص الذى تتبعه ، والشركات التى سوف تشرف عليها حيث تحدد على أساس التماثل أو التشابه أو التكامل •

(*) راجع فى ذلك القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ – الباب الأول •

كما يجوز أن يعهد قرار الانشاء اليها بمزاولة نشاط معين بنفسها .

ويتكون رأس مال هيئة القطاع العام من رؤوس أموال شركات القطاع العام التى يشرف عليها الهيئة والتى تمتلكها الدولة ملكية عامة ، ومن أنصبة الدولة فى رؤوس أموال الشركات التى تشرف عليها الهيئة والتى تساهم فيها مع الأشخاص الاعتبارية العامة أو الخاصة أو الأفراد ، وكذلك من الأموال التى تخصصها الدولة للهيئة .

وتتكون موارد هيئة القطاع العام من نصيبها فى صافى أرباح شركاتها الموزعة ، وحصتها مقابل الاشراف المقرر فى توزيع أرباح الشركات وما تخصصه لها الدولة من اعتمادات ، والهبات والمنح والقروض التى تقبلها أو يعقدها مجلس ادارة الهيئة ، وكذلك أية موارد أخرى نتيجة نشاطها أو نتيجة خدماتها للشركات التى تشرف عليها أو الغير .

مجلس ادارة هيئة القطاع العام :

يتولى ادارة هيئة القطاع العام مجلس يعين بقرار من رئيس الجمهورية لمدة أربع سنوات بناء على ترشيح الوزير المختص . ويشكل هذا المجلس من رئيس ، وعدد لايزيد على خمسة من رؤساء مجالس ادارة الشركات التى تشرف عليها الهيئة أو من شاغلى الوظائف العليا بالهيئة اذا ماكانت تباشر النشاط بذاتها ، وعدد لايزيد على أربعة من ذوى الخبرة والكفاءة الادارية والتنظيمية والفنية والمالية والاقتصادية والقانونية فى مجال تخصص الهيئة ، وممثل للنقابة العامة للعاملين فى مجال نشاط الهيئة يختاره مجلس النقابة .

ومجلس ادارة الهيئة العامة هو السلطة العليا المهيمنة على تصريف امورها . وله بصفة خاصة مزاولة الاختصاصات التالية :

أ - فيما يتعلق بالهيئة العامة :

١ - الموافقة على الموازنة التخطيطية للهيئة .

٢ - الموافقة على ميزانية الهيئة والحسابات والقوائم الختامية .

٣ - وضع اللوائح الداخلية الخاصة بالهيئة واصدار القرارات المتعلقة بشئونها المالية والادارية والفنية وذلك دون التقيد باللوائح والنظم الحكومية .

٤ - وضع معايير الاداء وتقييمها وفحص التقارير التى تقدم عن سير العمل بالهيئة ومركزها المالى .

٥ - تأسيس شركات مساهمة بمفردها او بالاشتراك مع الاشخاص الاعتبارية العامة او الخاصة او الافراد .

٦ - تملك اسهم الشركات عن طريق شرائها او المساهمة فى رأس مالها دون التقيد بالمدد المقررة لتداول اسهم الشركات الجديدة .

٧ - الاقتراض .

ب - فيما يتعلق بالشركات التى تشرف عليها الهيئة :

١ - اقرار الخطط والاهداف العامة لكل شركة ولمجموعة الشركات التى يشرف عليها طبقا للسياسة العامة للدولة وفى اطار خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة .

٢ - دراسة المشكلات الاساسية التى تعترض انطلاق الشركات بكامل طاقتها لملافاة ما قد تلاقيه من معوقات من اية ناحية تؤثر على انتاجيتها واقتراح وسائل معالجتها .

٣ - اعداد الدراسات الفنية والاقتصادية المتطلبة بالنشاط العام للشركات التى تشرف عليها لتطوير الممارسات والانشطة الداخلة فى نطاق اختصاصه ووضع معايير الاثابة والمساءلة بحيث يكون مناطها مدى التزام الشركة بتحقيق الاغراض المستهدفة من الخطة العامة للدولة .

٤ - المتابعة الدورية للشركات فى مجالات انشطتها المختلفة مناطة فى مجالات الانتاج والانتاجية والمبيعات والتصدير والاستثمار والعمالة والربحية والاجور والحوافز وغيرها على اساس النماذج والضوابط التى يضعها مجلس ادارة الهيئة وكذلك متابعة الشركات فى تلافى ما يبينه الجهاز المركزى للمحاسبات من ملاحظات .

٥ - التنسيق بين الشركات التى تشرف عليها بعضها وبعض وبينها وبين هيئات القطاع العام الاخرى والشركات التى تشرف عليها فيما يتعلق بالامور ذات الاهتمام المشترك لتحقيق الانتاج الافضل والاستفادة من مزايا الانتاج الكبير .

٦ - التنسيق بين الشركات التى تشرف عليها الهيئة لتحقيق الحد الاقصى من التفاعل الافقى والرأسى بما يكفل معالجة الاختناقات الانتاجية والتمويلية وغيرها وله فى سبيل ذلك انشاء صندوق لموازنة اسعار منتجات او انشطة هذه الشركات ويتم تحديد مصادر ممولة بالاتفاق مع وزارة المالية .

٧ — دعم نظم التدريب المشترك بما يكفل علاج الاختناقات العالية والفنية والادارية .

٨ — اقراض الشركات التى تشرف عليها أو ضمانها فيما تعقده من قروض .

٩ — اقتراح نقل الاستثمارات من شركة لم تستعملها الى اخرى تشرف عليها ذات الهيئة .

١٠— اقتراح ادماج الشركة فى شركة اخرى او تقسيمها او الحاقها بهيئة قطاع عام اخرى بعد الاتفاق بين الهيئتين حسبما تقتضيه المصلحة العامة .

١١— تحديد ما يستحقه ممثلو الشركة فى مجالس الادارة والجمعيات العامة للشركات التى تساهم الشركة فى رأسمالها نظير جهودهم من المرتبات والمكافات والاجور والمزايا النقدية او العينية وبدلات الحضور وطبيعة العمل بما لايجاوز الحد الاقصى الذى يصدر بتحديده قرار من رئيس مجلس الوزراء ويؤول ما يزيد على هذا الحد الى الشركة .

وللوزير المختص دعوة مجلس ادارة الهيئة الى الانعقاد وله فى جميع الاحوال حضور الجلسات وحينئذ تكون له رئاسة المجلس . ويبلغ رئيس مجلس الادارة قرارات المجلس خلال سبعة ايام الى الوزير المختص لاعتمادها ، وعلى الوزير أن يصدر قراره بشأنها ويبلغه الى الهيئة خلال خمسة عشر يوما من تاريخ وصول الاوراق اليه والا اعتبرت هذه القرارات نافذة وذلك دون اخلال بما قد تتطلبه القوانين من اعتماد او موافقة سلطات أعلى .

الباب الرابع

تنظيم الادارة العليا

١ ـ المستويات الادارية .

٢ ـ تنظيم الادارة العليا ـ تشكيلها واختصاصاتها

٣ ـ تنظيم الادارة العليا ـ اشتراك العاملين فى الادارة العليا .

الفصل الأول

المستويات الادارية

يلاحظ أنه نتيجة لتطبيق المبدأ الثانى من الأصول العلمية للتنظيم والخاص بالتدرج فى السلطة وتفويضها ، نجد أن المنشأة تظهر بها عدة مستويات ادارية تتكون منها الهيئة الادارية Management التى تتولى تنفيذ الوظائف الادارية السابق شرحها ، والتى تعمل على تحقيق أهداف المشروع عن طريق أشخاص آخرين ، تتدرج المستويات الادارية فى المنشأة من أعلى لأسفل تبعا لسلطاتها ومسئولياتها ، وتتعاون هذه المستويات الادارية فيما بينها على نجاح المشروع وتحقيق أهدافه .

وترتكز فكرة مستويات الادارة Management عموما على أن المقدرة الادارية لكل شخص محدودة Span of Management . فمثلا قدرة كل فرد على الاشراف والمراقبة محدودة ، وهذا ما يسمى بالانجليزية Span of Control . كما أنه من ناحية المعرفة والمعلومات التى يمكن أن يلم بها فان أى فرد لايمكنه أن يلم الماما كافيا بكل شىء عن موضوع معين Span of knowledge . ومن ناحية أخرى نجد أن وقت الفرد المحدود (حيث أنه لا يمكن لأى شخص أن يغير عدد الساعات فى اليوم أو عدد الدقائق فى كل ساعة) لا يسمح له بالقيام بجميع أوجه النشاط أو الاشراف على جميع الأعمال والتصرفات المطلوبة لتحقيق هدف معين فى وقت معين Span of Time . وفضلا عن ذلك فان لكل فرد طاقة جسمانية وعقلية محدودة Physical and Mental Ability ، لا يستطيع بعدها أن ينتج شيئا أو يقوم بأى عمل من الأعمال أو أية خطوة من الخطوات فى سبيل تحقيق أى هدف Span of Energy . هذا بالاضافة الى أن علماء النفس

قد اكتشفوا من مدة طويلة أن كل انسان يتمتع بمقدرة محدودة على الانتباه Span of attention • ويقصد بذلك أن كل عقل بشرى له قدرة محدودة على الانتباه لعدد معين من الأمور التفصيلية فى وقت واحد • وعلى ذلك فان قدرة كل فرد على مراقبة أعمال الآخرين محدودة ، ولذلك فهو لا يستطيع أن يقود قيادة مباشرة أو يشرف اشرافا مباشرا الا على عدد معين من المرؤوسين • وعلى ذلك فليس من المصلحة فى شىء أن تلم كل طبقة من طبقات الادارة بكل التفصيلات عن موضوع معين والا كانت النتيجة تضحية الأهم بالأقل أهمية •

ولاشك أن تقسيم الهيئة الادارية فى المشروع الى عدة مستويات متدرجة حسب اختصاصها وسلطاتها يمكن كل فرد من أفراد المجموعة (كل فيما يخصه وكل حسب قدرته) من تقديم أقصى ما يمكن تقديمه من مجهود منتج لتحقيق أهداف المشروع •

وعموما يمكن أن يقال أن الهيئة الادارية فى المشروعات المتوسطة والكبيرة الحجم (وخاصة الشركات المساهمة) تتكون من ثلاثة مستويات (مجموعات) هى الادارة العليا Top Management or Administration والادارة التنفيذية أو الوسطى Middle Management والادارة الداخلية أو الادارة المباشرة Departmental Management

الادارة العليا :

وتتكون هذه المجموعة من مجلس الادارة فى شركات الاموال* مجلس الشركاء فى شركات الأشخاص ، لتحقيق أهداف الشركة والاشراف على مصالح هؤلاء المساهمين أو الشركاء ولتحقيق عائد معقول لاستثماراتهم المالية فى المشروع • وتعرف هذه الهيئة بمجلس الادارة (أو مجلس

الشركاء) الذى يقوم بتحديد الأهداف العامة للمنشأة ورسم السياسات العامة والخطط الرئيسية التى يحقق عن طريقها هذه الأهداف • كما يشرف على الإدارة التنفيذية ويكون مسئولا أمام الجمعية العامة للمساهمين (وتكون مسئوليته أيضا عامة بالنسبة لشركات القطاع العام) عن نجاح المشروع • ويلاحظ أن الادارة العليا تعمل باستمرار كمجموعة وليس كافراد • بمعنى أن السلطة عادة سلطة المجلس متكاملا وليست سلطة فرد دون آخر ، ونظرا لاهمية هذه الهيئة الادارية العليا ـ مجلس الادارة ـ فسوف تتعرض لبحث طبيعتها وتكوينها وسلطاتها ومسئولياتها فى الفصل التالى •

الإدارة التنفيذية :

وتتمثل هذه المجموعة فى الصف الثانى من الادارة الذى يتكون من رئاسة الجهاز التنفيذى والمساعدين الرئيسيين من مديرى الادارات الرئيسية فى المنشأة ، مثل المشتريات ،وادارة الانتاج ،وادارة المبيعات ، والادارة المالية ، وادارة الافراد ••• الخ ، ويلاحظ أنه فى كثير من المشروعات الكبيرة فى البلاد الغربية يعتبر المدير العام President or General Manager ضمن مجموعة الادارة العليا حيث أنه غالبا مايكون عضوا فى مجلس الادارة بالاضافة الى وظيفته التنفيذية فى المشروع ، بل أن بعضا من نائبى المدير العام الرئيسيين Executive Vice President يجمعون ايضا بين الصفتين ، ولذلك يعتبرون ضمن الهيئة الادارية العليا بجواز اعتبارهم ضمن الادارة التنفيذية •

وفى مثل هذه الظروف نجد أن المدير العام أو بعض نوابه الذين هم أعضاء فى مجلس الادارة ـ الهيئة الادارية العليا ـ ليست لهم صفة خاصة أو سلطة خاصة من حيث عملهم فى الادارة العليا ـ يكون ضمن عمل مجلس الادارة كلجنة ـ أما عملهم كمديرين ذوى اختصاص تنفيذى ، وهنا تظهر لكل منهم سلطة تنفيذية محددة • وبالتالى فان هذا لا يغير من

رأينا أن الادارة العليا هى مجلس الادارة كلجنة ، وسلطة الادارة العليا هى سلطة هذه اللجنة أو مجلس الادارة ، مهما كان هناك جمع لبعض أعضاء المجلس بين صفتين . حيث أن صفتهم فى الادارة العليا تذوب فى مجلس الادارة ، وتبقى صفتهم التنفيذية المنفصلة والمحددة .

وفى جمهورية مصر العربية ، نجد أن غالبية الشركات المساهمة قطاع عام ، والبعض منها قطاع خاص ونجد فى شركة القطاع الخاص أن رئيس مجلس الادارة ليس له عمل تنفيذى فى الشركة ، وانما للشركة مدير عام ، كما فى شركة كراميكو للمقاولات مثلا ، برأس الجهاز التنفيذى للشركة . وفى هذه الحالة يكون عمل رئيس المجلس مجرد رئاسة الجلسات المجلس وتكون ضمن الادارة العليا ، ويكون المدير العام ضمن - رئيس الادارة التنفيذية .

أما فى شركات القطاع العام ، فاننا نجد أن رئيس مجلس الادارة شخص متفرغ ، يرأس جلسات المجلس وبالتالى هو ضمن الادارة العليا ، ولكنه فى الوقت نفسه رئيس للجهاز التنفيذى للشركة ، أى ضمن الادارة التنفيذية ، وبعض شركات القطاع العام بها عضو أو أكثر مجلس ادارة منتدب ، ومدير عام - كما فى بنك مصر مثلا - ولكن هؤلاء بمثابة مساعدين لرئيس مجلس الادارة فى العمل التنفيذى - أى ضمن الادارة التنفيذية - ويضم لهم رؤساء أو مديرو الادارات الرئيسية أو الصف التالى مباشرة ، ومعنى هذا أن رئيس مجلس الادارة ، ومساعديه من أعضاء منتدبين ومدير عام ، ومديرى الادارات الرئيسية هم أعضاء الادارة التنفيذية ، ويكون لكل سلطة محددة يزاولها بنفسه ، حيث تزاول سلطة الادارة التنفيذية عادة فرديا لكل شخص سلطته . ويوجد بأغلب الشركات رئيس مجلس ادارة - كرئيس للجهاز التنفيذى - ويليه مديرو الادارات الرئيسية . وهؤلاء يكونون الادارة التنفيذية فى الشركة ، كما نلاحظ أيضا أن مجالس ادارة شركات القطاع العام تضم بعض المديرين التنفيذيين - بحكم وظائفهم - كالمدير المالى والمدير التجارى والمدير الادارى والمدير

الفنى الخ .. وهؤلاء طبعا يكون وضعهم كوضع رئيس المجلس من حيث تمثيلهم لصفتين عضويتهم فى الادارة العليا - فى مجلس الادارة - ووجودهم ضمن الادارة التنفيذية بسلطة تنفيذية فردية لكل منهم .

وعلى ذلك ، فبالرغم من وجود آراء مختلفة فى هذا الشأن ، فمن رأينا أن الادارة العليا هى - كما قلنا - مجلس الادارة كمجموعة بصرف النظر عن أعضائه كأفراد ، كما أن الادارة التنفيذية هى رئاسة الجهاز التنفيذى والمستوى الرئيسى الذى يليه من مديرى الادارات العامة أو القطاعات الرئيسية الخ .. حسب وضع الشركة .

وتقوم الادارة التنفيذية باعداد الخطط والمشروعات التى أقرتها الادارة العليا لوضعها موضع التنفيذ . ويقتضى ذلك منها القيام بدراسة الامكانيات الخاصة بالحصول على الاموال والمواد والمعدات والأفراد اللازمين لتنفيذ السياسات والخطط ، ثم تقوم برسم خطة التنفيذ التى تعتمد على استخدام هذه الامكانيات . وهذه الخطط التى ترسمها الادارة التنفيذية هى التى تسير على هديها الادارة الداخلية والمباشرة فى تنفيذ العمليات . ولذلك تعتبر هذه المجموعة الادارة التنفيذية الحلقة المتوسطة بين الادارة العليا والادارة الداخلية . حيث تتلقى رغبات وقرارات الأولى ثم تطلب من الثانية تنفيذها بالطرق التى ترسمها وتحدد لها ... وبالاضافة الى ذلك فهى تقوم بمراقبة نتائج العمليات التنفيذية فى جميع مراحل النشاط ، ثم تقدم تقاريرها عن نتائج العمليات الى الادارة العليا التى تختص بعمليات الرقابة الادارية العليا .

ويمكن تلخيص الاعباء التى تقوم بها الادارة التنفيذية فيما يلى :

١ - وضع نظام دقيق للعمل الداخلى فى المشروع وتحديد الأقسام الفرعية واختصاصاتها والسلطات المخولة الى القائمين على أمرها والمسئوليات التى تقع على عاتقهم وذلك فى حدود التنظيم العام الذى تقوم بوضعه الادارة العليا (مجلس الادارة) أو يتم الموافقة عليه .

٢ ـ وضع نظام دقيق للمراقبة والمراجعة الداخلية على جميع العمليات وأوجه النشاط المختلفة التى يبذلها أفراد المشروع حتى تتأكد من حسن سير الأعمال وحتى يمكنها توجيه الجهود الى تحقيق أهداف المشروع بأحسن الوسائل الممكنة وأقل التكاليف •

٣ ـ العناية التامة باختيار هيئة الادارة الداخلية والمباشرة التى تشرف اشرافا مباشرا على تنفيذ العمليات •

٤ ـ تقديم تقارير دورية أو غير دورية للهيئة الادارية العليا عن جميع أوجه النشاط فى المشروع والنتائج التى حققها •

٥ ـ تقديم البيانات اللازمة والاقتراحات النافعة الى الادارة العليا بما يعينها فى رسم السياسات والخطط العامة للمشروع • وبذلك تساهم مساهمة ايجابية فى تكوين هذه السياسات Policy Formulation

ويتولى رئيس مجلس الادارة او العضو المنتدب او المدير العام (او رئيس الجهاز التنفيذى) عادة قيادة الادارة التنفيذية فى وضعها للسياسات التنفيذية اللازمة لتطبيق السياسات العامة التى يحددها مجلس الادارة ويعمل على التنسيق بين اعمال افراد الادارة التنفيذية من رؤساء الادارات الرئيسية فى المشروع • هذا الى جانب اقتراح تعيينات كبار الموظفين حتى يوافق مجلس الادارة عليها •

وعموما فان اختصاصات رئيس الجهاز التنفيذى فى شركات القطاع الخاص متعارف عليها وتدخل ضمن الاختصاصات السابقة بوجه عام ـ حيث أن القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ لم يحددها صراحة • اما قانون هيئات وشركات القطاع العام رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ فقد حدد اختصاصات رئيس مجلس ادارة الشركة (وهو رئيس الجهاز التنفيذى) بادارتها وتصريف شئونها وعلى الاخص ما يلى (مادة ٣٢) :

١ ـ تنفيذ قرارات مجلس الادارة •

٢ ـ تنفيذ البرامج المعتمدة فيما يتعلق بالاستثمار والتمويل والعمالة والانتاج والتسويق والتصدير والربحية •

٣ – الترخيص بتشغيل ساعات عمل اضافية فى الشركة فى حدود القواعد التى يضعها مجلس ادارة الشركة .

٤ – اقتراح نقل او ندب العاملين بالشركة بغير موافقتهم متى اقتضت المصلحة ذلك فى داخل نطاق المحافظة ، على ان يصدر بذلك قرار من الوزير المختص .

ويظهر من كل هذا انه عمل تنفيذى فى اطار السياسة العامة والخطة وقرارات مجلس الادارة .

الادارة الداخلية :

وتتكون هذه المجموعة من رؤساء الأقسام الفرعية والمشرفين اشرافا مباشرا على تنفيذ الخطط التى وضعتها الادارة العليا (بشكل عام) بالطرق والأساليب التى رسمتها الادارة التنفيذية (بشكل تنفيذى) كما تشرف على سير الأعمال اليومية وأوجه النشاط العادية فى جميع نواحى المشروع طبقا للأنظمة الموضوعة واللوائح الداخلية المقررة .

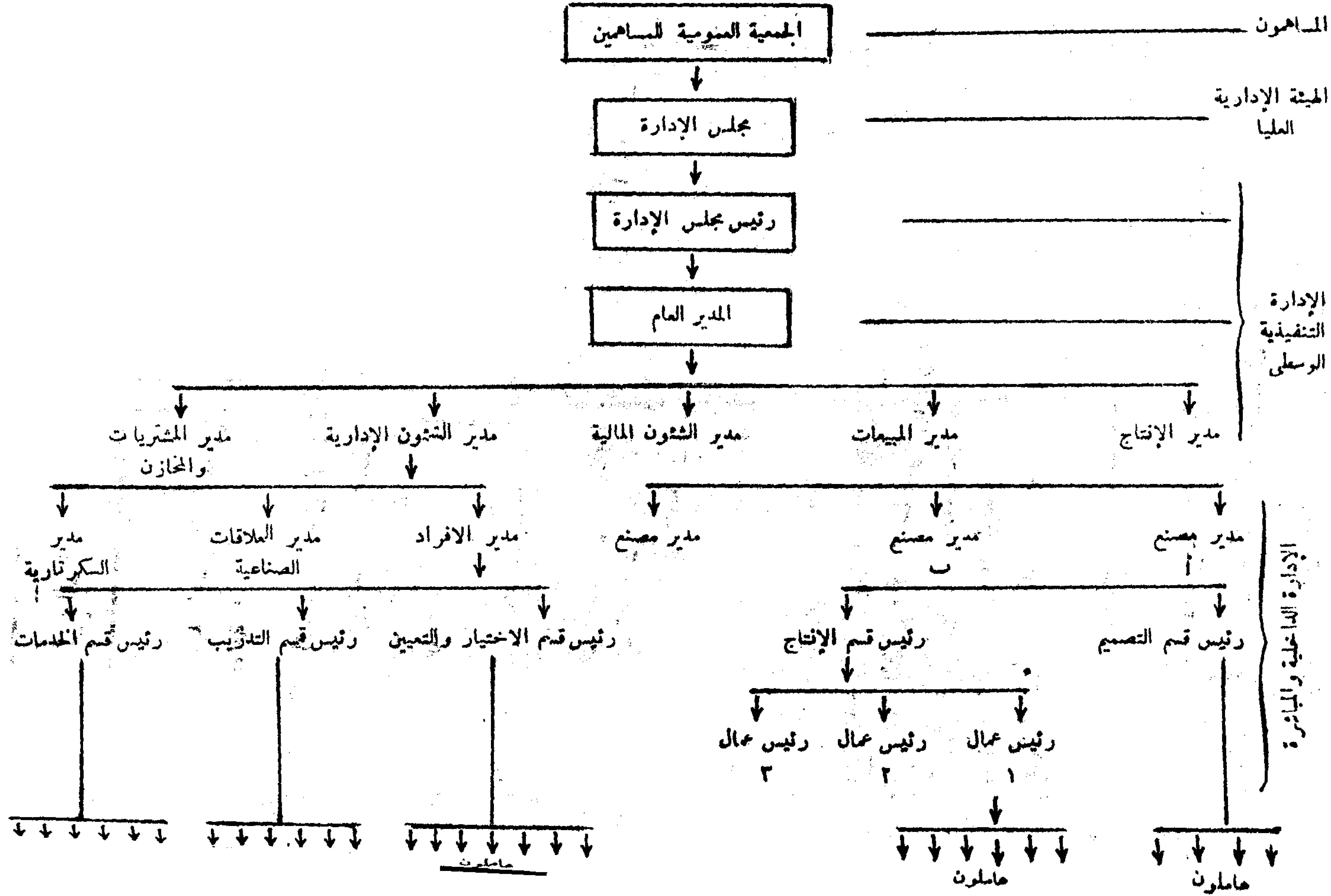
ويشترك فى هذه الادارة جميع مستويات الرئاسة التى تلى مستوى الرئاسة التنفيذية . وتختلف المستويات عادة حسب حجم المشروع وأوجه النشاط التى يقوم بها ، وعدد أفراد المجموعة التى تقوم بادارة هذا النشاط ومستواهم الادارى ومقدرتهم على الاشراف والتوجيه . فمثلا بالنسبة للعمليات الانتاجية فى المشروع يضع رئيس مجلس الادارة أو المدير العام ومدير الانتاج (الادارة التنفيذية) الطرق والأساليب التى تطبق بها السياسات العامة التى حددتها الهيئة الادارية العليا . ثم يقوم مدير المصنع ورؤساء الأقسام ورؤساء العمال (الادارة الداخلية أو المباشرة) كل فيما يخصه بتنفيذ سياسة الادارة العليا طبقا لهذه الخطط والأساليب والطرق التى حددتها الادارة التنفيذية .

ويمكن مما سبق أن نلخص أعمال واختصاصات المستويات الادارية المختلفة فى المشروع بالصورة التالية ، مع ملاحظة أنها صورة عامة تختلف حدودها بين منشأة وأخرى طبقا للأوضاع التفصيلية والظروف الخاصة بكل منشأة .

نوع العمل	الهيئة أو الشخص المختص
١ - تحديد أهداف المشروع وسياساته العامة •	مجلس الادارة (الهيئة الادارية العليا)
٢ - الاشراف على أعمال الادارة التنفيذية فى تطبيقها للسياسات العامة وتمثيل مجلس الادارة فى مراقبة تصرفاتها •	رئيس مجلس الادارة أو عضو مجلس الادارة المنتدب
٣ - وضع الخطط والأساليب التى تنفذ وتطبق بها السياسات العامة والتنسيق بين أعمال الادارات المختلفة والاشراف على تصرفات الادارة المباشرة وتقديم التقارير الى مجلس الادارة •	الادارة التنفيذية (رئيس مجلس الادارة أو المدير العام ومساعديه من رؤساء أو مديرى الادارات الرئيسية فى المشروع) •
٤ - القيام بالعمليات المطلوبة لتنفيذ الخطط والقرارات التى اقرتها الادارة العليا بالطرق والأساليب التى رسمتها الادارة التنفيذية ، والاشراف المباشر على عمليات التنفيذ الفعلية وتقديم التقارير للادارة التنفيذية •	الادارة الداخلية أو المباشرة (رؤساء الاقسام الفرعية ورؤساء العمال المباشرين) •

وشكل (٤) عبارة عن خريطة توضح المستويات الادارية فى المشروع مع ملاحظة أنها مثال لما يمكن أن يوجد فى بعض المنشآت وليست خريطة تنظيمية نموذجية موجودة فى جميع المنشآت •

شكل (٤) المستويات الادارية



المؤهلات الأساسية للهيئة الادارية :

ان الوظيفة الادارية لا يمكن شغلها بأى فرد من الأفراد لأنها تتطلب مؤهلات معينة وشروطا خاصة فيمن يمكن أن يقوم بأعبائها أو يتحمل مسئولياتها بنجاح • وفيما يلى نورد قائمة بالمؤهلات الخاصة الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة • وهذه القائمة ليست على سبيل الحصر وانما هى على سبيل المثال • كما أن ترتيب هذه الشروط لا يظهر بحال من الأحوال أهميتها النسبية :

١ — الكفاءة الفنية : حيث انه لابد للمدير أن يلم الماما كافيا بميدان العمل الذى يعمل فيه لأنه كلما كان لديه رصيد من العلم والمعرفة كلما زادت ثقته بنفسه • وزادت مقدرته على حل المشاكل التى تعترض طريق عمله بما يدفع الآخرين للثقة به وبكفاءته • وهذا شرط هام جدا بالنسبة لنجاحه وتقدمه كمدير وحيث اننا نعيش فى مجتمع يتغير ويتجدد باستمرار Dynamic Society فلا بد للمدير أن يتابع هذه التغييرات وأن يلم بالأفكار والتجديدات الحديثة حتى يظل على اتصال بالمجتمع الذى يعيش فيه وبكل تطور يؤثر على مشروعه وشهرته من قريب أو بعيد •

٢ — القدرة على التفكير والفحص والدراسة • حيث ان حسن التصرف واصدار الأوامر عادة ما يتطلب تفكيرا عميقا ودراسة سابقة ووزنا للأمور وليس المهم هنا أن يعرف المدير الموضوع الذى يدرسه أو يفكر فيه فقط • وانما يجب أن يعرف كيف يفكر وكيف يقوم بالدراسة •

٣ — القدرة على التعبير : حيث ان المدير دائب الاتصال بمرؤوسيه عما يرغبه ، وقدرته على صياغة الأوامر فى القالب الذى يهم مرؤوسيه لها أثر كبير فى تنفيذ هذه الأوامر ونجاح المشروع •

هذا بالاضافة الى أنه يطلب من وقت لآخر شرح طرق العمل ووضع خطط التنفيذ وادخال تجديدات وابتكارات حديثة فى نواحى العمل المختلفة • وكل ذلك يحتاج الى حسن التعبير •

٤ - النضوج الفكرى وقوة الشخصية : حيث أنه من شروط نجاح المدير أن يثق بنفسه وأن يتميز بالكياسة واللباقة والفطنة ، وأن يعترف بخطئه وقت اللزوم ؛ وأن يتعاون مع زملائه ومرؤوسيه . هذا بالاضافة الى قوة شخصيته لكى يكتسب احترام الجميع ، وألا يكون ضعيفا أو مستبدا وانما يجب أن يكون لينا فى غير ضعف وقويا فى غير عنف .

٥ - الرغبة والقدرة على تحمل المسئولية : وذلك لأن تحمل المسئولية شرط أساسى للنجاح فى الادارة . فالادارة تتطلب دائما اتخاذ خطوات جريئة حاسمة ممن يقوم باتخاذها استعدادا لتحمل مسئولية نتائجها . والعادة أن الفرد الذى لايرغب فى تحمل المسئولية والذى يتهرب منها لا يمكن بحال من الأحوال أن يكون مديرا أو موجها لغيره من الأفراد، بل انه يصبح فى حاجة الى شخص آخر يقوده ويوجهه . ولا شك أن تحمل المسئولية يحتاج من المدير أن يكون شجاعا ولكن دون تهور . فهو يدرس الظروف والملابسات التى تحيط بالمشكلة التى تعترض طريقه ثم يصدر فيها قراره . واذا لم يحالفه الحظ فى القرارات السابقة فلا يعوقه ذلك عن اتخاذ قرارات وخطوات جديدة .

٦ - القيادة : ان قدرة المدير على تفهم الأشخاص الذين يعمل معهم وقيادتهم وتوجيههم مهمة جدا فى عمل الادارة . وهو لذلك لابد أن يكون قدوة لهم فى جميع تصرفاته . ويجب دائما أن يتذكر قول القائل « لا تنه عن خلق وتاتى مثله ... » وعلى ذلك فقبل أن يطالب منهم أن يزيدوا من نشاطهم وأن يرفعوا من كفايتهم الانتاجية فلابد أن يقوم بنفسه بهذا العمل .

٧ - الحكمة فى اتخاذ القرارات Judgement ؛ ويلاحظ أن الحكمة فى اتخاذ القرارات تقتضى توافر العناصر التالية :

(ا) العناية باعتبار وتقدير وتقويم العوامل المؤثرة فى المشكلة المواجهة .

(ب) اتساع وجهة النظر ودائرة البحث عند دراسة وتقدير هـــذه العوامل بحيث يمكن تقويمها فى ضـــوء الظروف والملابسات العـــامة •

(جـ) التروى وأخذ الوقت الكافى فى الوصول الى قرار •

(د) التعود على اصدار قرارات معقولة •

(هـ) القدرة على تحديد المواعيد المناسبة لتنفيذ هذه القرارات •

وحيث أن الشخص الحكيم فى تصرفاته عادة ما يتبع هذه الأسس فمن الواضـــح أن الحكمة فى اتخاذ القـــرارات لا يجب أن تتميز بهـــا الشخصية الادارية دون أن يتميز الفرد بهـــذه الصفة ، وانما يجب أن تكون الصفة موجودة ثم تقوى وتنمى بالمران العملى Practical Experience وعلى ذلك فان الشخص الذى يصلح للمنصب الادارى يحتاج الى درجة عالية من الذكاء • ومستوى عال من التعليم وخبرة عملية كافية ، فاذا جمع بين هذه العناصر فانه يستطيع أن ينمى فى شخصه صـــفة الحكمة فى اتخاذ القرارات •

الفصل الثانى

تنظيم الأدارة العليا

تشكيلها واختصاصاتها

لاشك فى أن للادارة العليا فى المشروعات المختلفة أهمية كبيرة وخاصة فى نجاح هذه المشروعات وتحقيقها لأهدافها ، سواء أكانت هذه المشروعات صغيرة أو كبيرة : تجارية أو صناعية أو خدمات ، تابعة للقطاع العام أو الخاص ، ولاشك أيضا فىأن حسن تنظيم هـذه الهيئة الادارية العليا ينعكس على كفايتها فى عملها وبالتالى على كفاية المشروع وتحقيقه لأهدافه ومن أجل هذا تتعرض دراستنا لتنظيم هذه الهيئة الادارية بشكل خاص، وخصوصا ان تنظيم المستويات الادارية الأخرى - تنفيذية ومباشرة - سوف نتطرق اليه بشكل عام عند دراستنا للتنظيم الادارى فيما بعد ، وحيث ان الشركات المساهمة هى أكبر أنواع المشروعات والتنظيمات وتتضمن أغلب المشاكل وأهمها ، وتظهر فيها مشاكل تنظيم الهيئة الادارية العليا بأجلى معانيها ، فاننا سوف نطبق دراستنا على هذه الشركات المساهمة .

وتتناول دراستنا لتنظيم الادارة العليا فى الشركات المساهمة ، أو بالأحرى تنظيم مجلس الادارة فيها ، ما يلى :

١ - تشكيل هذه الهيئة من الناحية العددية ومن الناحية الفنية من حيث العناصر والكفاءات المكونة لهذه الهيئة . لأن هذا التشكيل ينعكس قطعا على كفاية عمل الادارة العليا كلجنة .

٢ - شروط العضوية فى الهيئة الادارية العليا حتى يمكن مراعاتها عند التشكيل .

٣ ـ اختصاصات وسلطات الادارة العليا ، وخاصة فى علاقاتها مع المستويات الادارية الأدنى .

٤ ـ اشتراك العاملين فى الادارة العليا . ومن أجل الأهمية الخاصة لهذا الموضوع فسوف تفرد له فصلا خاصا .

التشكيل العددى لمجلس الادارة :

لا شك أن عدد أعضاء مجلس الادارة ـ كما هو معروف بالنسبة لنشاط أية لجنة من اللجان ـ يؤثر على درجة كفاية النشاط الذى يقومون به مجتمعين ، ولقد قال بعض الكتاب أن مجلس الادارة الذى يتكون من عشرة أعضاء يعتبر هيكلا اداريا Executive Body بينما المجلس الذى يتكون من ثلاثين عضـوا يعتبر هيكلا للجدل والخلاف Debatable Body (١) وبالرغم من أن هـذه العبارات ليست صحيحة كلية . الا أنها تلفت النظر الى أهمية عدد أعضاء مجلس الادارة وأثر حجم المجلس على كفايته فقد يكون عدد أعضاء مجلس الادارة صغيرا جدا لدرجة عدم السماح بتمثيل الخبرات والكفاءات ووجهات النظر المختلفة تمثيلا معقولا . كما أنه قد يكون العدد كبيرا جدا بشكل تصعب معـه ادارة المجلس واستخدامه لتحقيق أهداف الشركة ؛ بالاضافة الى الاسراف فى المكافآت التى تصرف للأعضـاء ؛ ومع ذلك فان القيم التى يمتاز بهـا العضو وصفات القيادة التى يتمتع بهـا قد تعتبر أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على كفاية المجلس .

---

(١) راجع فى ذلك :

"The Responsibilities of Directors" The Economist. Vol. 113, November 1931, P. 916.

وقد نظمت عدة دراسات لحجم مجالس ادارة الشركات فى الدول الأجنبية ومن أهم هذه الدراسات تلك الدراسة التى قام بها المؤتمر الصناعى الأهلى فى أمريكا National Industrial conference Board فى سنة ١٩٤٦ (١) • فبناء على سؤال ٥٢٦ شركة مساهمة (غير مالية Nonfinancial) حيث يوجد اختلاف كبير بين عدد أعضاء مجالس الادارة يختلف كما يظهر فى الجدول التالى ١ شكل ٦) :

كما أن هناك دراسة أخرى نشرت بواسطة ر • ا • جوردون R.A. Gordon فى سنة ١٩٤٥ عن ١٥٥ شركة مساهمة كبيرة (غير مالية أيضا) وأظهرت أن متوسط عدد أعضاء مجلس الادارة فى هذه الشركات هو ١٥٫٣ (٢) • ولقد وجد جوردون — حتى فى مثل هذه المجموعة — أن عدد أعضاء مجلس الادارة فى أربع شركات كان عبارة عن ستة أعضاء كما أن عدد أعضاء مجالس أخرى مثل مجلس ادارة شركة جنرال موتورز General Motors وشركة دوبونت Du pont كان عبارة عن خمسة وثلاثين عضوا •

---

(١) راجع فى ذلك :

—P. W. Dikson, Compensation & Duties of corporate Directors Studies in Business Policy, No. 16. National Industrial Conference Board, Inc. New York, 1946.

— R. A. Gordon, Business Leadership in The Large Corporation, Brookings Institution. Washington, 1945, P. 117.

(٢) راجع فى ذلك :

R.A. Gordon, Business Leaderslip in the Large Corporation. Brookings Institution, Washington, 1934, p. 117.

شكل (٦) متوسط عدد أعضاء مجلس الادارة حسب حجم الشركة

مجموع الأصول بآلاف الجنيهات	عدد أعضاء مجلس الادارة														متوسط عدد أعضاء المجلس
	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	أكثر من ١٥	
أقل من ١٠٠٠	٩	٧	٢٠	٦	١٥	٥	٣	١	١	—	—	—			٥,٩
إلى ٩٩٩٩	٤	٣	٤٤	٢٢	٥٥	٣٨	٣٧	٥	١٥	٧	٢	٣	١١	٢	٧,٦
من ١٠٠٠٠ إلى ٤٩٩٩٩	..	—	١١	٣	١٨	١٣	٢٩	٧	٢٧	١٠	٩	٧	٥	٦	١٠
٥٠٠٠٠ فأكثر	—	—	١	١	٦	١	١٥	٦	١١	١٣	٢	٩	١١	١٥	١٠٢٣

وفى رأى جوردون من دراسته وبحثه ان عدد مجلس الادارة الذى يتراوح بين ستة أعضاء واثنى عشر عضوا يكون صغيرا بالدرجة الكافية التى تتوافر معها الكفاية ، ويكون كبيرا بالدرجة الكافية التى يتوافر معها التمثيل المعقول للخبرات والكفاءات ووجهات النظر المختلفة كما ان ج . بيتس G. E. Pates فى مقالة له فى مجلة هارفارد التجارة Harvard Businces Review قد اقترح أن يكون عدد أعضاء مجلس الادارة فى الشركة المساهمة بين خمسة واثنى عشر عضوا (١) . وبناء على هذه النتائج التى توصل اليها هؤلاء الباحثون من دراستهم العلمية لحجم مجلس الادارة فى الشركات المساهمة ، يمكن أن يقال ان عدد أعضاء مجالس ادارة الشركات الأمريكية يبدو كبيرا ويحتاج من المسئولين فى هذه الشركات الى بحث الموضوع واعادة النظر فى عدد أعضاء المجلس على أسس من المصلحة العامة للمشروع بدلا من مصلحة بعض الأفراد الذين يعتبرون عبئا على هذه الشركات والذين يقتطعون مكافآتهم من حقوق المساهمين دون حق معقول .

أما بالنسبة للشركات المساهمة فى جمهورية مصر العربية ، فان القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ قد حدد فقط الحد الأدنى للعضوية بثلاثة أعضاء وذلك بالنسبة لشركات القطاع الخاص ، فى حين ان القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ قد حدد الحد الأدنى بسبعة أعضاء والحد الأقصى بأحد عشر عضوا بالنسبة لشركات القطاع العام . وبصفة عملية فقد انعكس التشكيل العددى لمجالس ادارة القطاع العام على الحد الأقصى لشركات القطاع الخاص ، فلم يزد الحد الأقصى بها على أحد عشر عضوا . ولقد كان لهذا التنظيم العددى أثره الفعال اذ ان كثيرا من الشركات فيما مضى ــ قبل صدور القانون ١١٤ لسنة ١٩٥٨ ــ كانت تضم عددا

(١) راجع فى ذلك :

G.E. Bates "The Board of Directors," Harvard Business Review. Vol. 19, October, 1940, p. 86.

كبيرا من الأعضـــاء فى مجالس ادارتها يصــل أو يزيد عن ١٥ عضوا • والحقيقة التى لا مناص من الاعتراف بها بصراحة تامة ان هذا العدد ألكبير من أعضاء مجلس الادارة لم يكن يؤدى عملا منتجا للشركة • وان الكثيرين من الأعضاء كانوا يشهدون اجتماعات مجالس الادارة دون أن يشتركوا اشتراكا جديا فى المناقشات ودون أن يقوموا بأية دراسة أو بحث جدى للموضوعات المعروضة على المجلس • ولذلك كانت مناقشات بعض مجالس الادارة تتسم بالاستهانة أو التعقيد أو تشيع فيها المسالمة والمهادنة ولكن على حساب المصلحة العامة للمشروع • وهناك وقائع كثيرة تشـهد على ذلك • كما أن الأبحاث العلميــة التى عملت عن الشركات المســاهمة الأمريكية تبين لنــا أن زيادة عدد أعضاء مجلس الادارة بهذا الشــكل غالبا ما يكون فى غير مصلحة الشركة ســواء من ناحية صـعوبة ادارة المجلس وتوجيهه لمصلحة الشركة أو من ناحية الاسراف فى المكافآت • وعلى ذلك فيجب أن نستفيد بنتائج هذه الأبحاث وخاصة أن الشركات المساهمة العربية لا تصل فى الحجم الى ما وصلت اليه الشركات المساهمة الأمريكيــة التى كانت موضـع البحث • فاذا كان مثل هذا العدد — خمســة عشر عضوا — يعتبر كبيرا بالنســبة للشركات الأمريكية ، فمن الأحرى أن يعتبر كبيرا بالنسبة للشركات فى جمهورية مصر العربية •

وعلى ذلك فان تحديد الحــد الأقصى لعدد أعضــاء مجلس الادارة فى الشركات المساهمة فى جمهورية مصر العربية بأحد عشر عضوا بصــفة قانونية أو عملية هو تحديد معقول من الناحية العملية ومن ناحية الصلاحية الواقعية ، حتى تتاح الفرصة للمجلس بأن تكون مناقشته منظمة •

ويجب أن يلاحظ عموما أن تشــكيل مجلس الادارة من عنــاصر وكفــاءات متنوعة يعتبر ذات أهمية أكبر من مجرد صــغر أو كبر حجم المجلس وذلك بالنسبة لرفاهية الشركة ونجاح المشروع لمــا لذلك من أثر كبير على الكفــاءة الادارية والانتاجية للشركة • ومن أجل ذلك سوف نناقش فيما يلى العناصر والكفاءات المكونة لمجلس الادارة •

اشتراك المديرين فى مجلس الادارة :

مرت عملية اشتراك المديرين فى مجالس الادارات فى جمهورية مصر العربية بالمراحل التالية :

المرحلة الأولى : لم يكن هناك ما يمنع اشتراك مديرى الشركات المساهمة فى مجالس ادارتها • ولقد كان ذلك بالفعل موجودا قبل صدور القانون ١١٤ لسنة ١٩٥٨ بينما ان اشتراك هؤلاء المديرين كان اختياريا •

المرحلة الثانية : صدر القانون رقم ١١٤ لسنة ١٩٥٨ الذى منع اشتراك المديرين فى مجالس ادارة الشركات وبالتالى أصبح عدم اشتراكهم اجباريا • حيث نصت المادة ٣٣ مكرر من هذا القانون «على انه لايجوز أن يكون مدير الشركة أو أى موظف بها عضوا فى مجلس ادارتها ولقد كان الغرض من ذلك هو الفصل التام بين الهيئة الادارية العليا (مجلس الادارة) وبين الادارة التنفيذية وأحكام رقابة مجلس الادارة على المديرين والأعمال التنفيذية التى يقومون بها » .

المرحلة الثالثة : ترتب على صدور القانون ١٣٧ لسنة ١٩٦١ أن أصبح إشراك المديرين اجباريا حيث نصت المادة ١ فقرة (ب) باشراك واحد على الأقل وثلاثة على الأكثر من بين مديرى الشركة أو مديرى الأقسام بها فى مجلس الادارة • وينص هذا القانون « على انه يجب أن يكون تشكيل مجالس ادارة الشركة المساهمة من خمسة أعضاء تنتخبهم الجمعية العمومية منهم واحد على الأقل وثلاثة على الأكثر من بين مديرى الأقسام بها • ولذلك فقد أصبح الأمر اجباريا على شركات القطاع الخاص أن يشترك بعض المديرين « أعضاء الادارة التنفيذية » فى مجلس ادارتها • أما بالنسبة لشركات القطاع العام ، فان قانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ والذى تخضع له شركات القطاع العام لم ينص على ذلك صراحة ، وانما نص على أن يعين الرئيس ونصف أعضاء المجلس المتفرغين بقرار من رئيس الوزراء ، ومن حيث الواقع العملى فان مجالس ادارة شركات القطاع العام تضم عادة بعض مديرى الادارات

الرئيسية فى الشركة، مثل المدير الفنى والمدير المالى والمدير التجارى والمدير الادارى ... الخ . وذلك بحكم وظائفهم . وبالتالى فان اشتراك المديرين فى مجالس ادارة شركات القطاع العام واقع حقيقى .

المرحلة الرابعة :

(أ) فى هذه المرحلة صدر القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ الخاص بشركات القطاع الخاص والذى ينص فى المادة ٨٣ منه على ما يأتى « مع عدم الاخلال بالأحكام الخاصة بمشاركة العاملين فى الادارة لا يجوز أن يعين مدير الشركة أو أى موظف بها عضوا فى مجلس ادارتها ما لم يكن قد مضى على شغله لوظيفة رئيسية بالشركة مدة لا تقل عن سنتين . ومن هنا فان اشتراك المديرين فى ظل هذا القانون أصبح اختياريا الا أنه من الوجهة العملية فانه يحدث الاشتراك فى مجالس الادارة .

(ب) بالنسبة لشركات القطاع العام صدر القانون ٩٧ لسنة ١٩٨٣ وهو الذى يحكم عملية اشراك المديرين فى مجالس الادارة . وبالتالى فان مجالس ادارة الشركات تضم بعض المديرين بحكم وظائفهم وأصبح الاشتراك أمرا حقيقيا وواقعيا ، حيث تنص م/ ٢٠ على تعيين نصف اعضاء المجلس من شاغلى الوظائف العليا بالشركة

والحقيقة أن عملية اشتراك المديرين فى مجالس ادارة الشركة المساهمة لها ما يؤيدها وما يعارضها من وجهات النظر . فمثلا نجد أن الذين يحبذون اشتراكهم فى مجلس الادارة يقولون ان ذلك سوف يؤدى الى تكوين مجلس ادارة ذى كفاءة عالية للقيام بوظيفة الادارة العليا فى المنشأة . وتستند هذه الكفاءة الى المعرفة التامة التفصيلية بالمشاكل الفنية المختلفة بالشركة والرغبة الكاملة الأكيدة فى نجاح المشروع (طالما ان مستقبل هؤلاء المديرين مرتبط بمستقبل الشركة الى حد كبير) والاخلاص التام لأهداف المنشأة وسياستها فى حين ان الذين يعارضون اشتراك

المديرين فى مجلس الادارة يقولون ان من الأسباب الهامة لوجود مجلس الادارة أن يتولى فحص ومراقبة تصرفات الادارة التنفيذية والمباشرة فى المنشأة • وانتقاد هذه التصرفات بصورة بناءة وتوجيهها الى الطريق السليم الموصل الى أهداف المنشأة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف • ومعنى ذلك إن اشتراك المديرين فى مجلس الادارة سوف يقتضى منهم انتقاد أنفسهم وتصرفاتهم كمديرين ، وهذا يكاد يكون مستحيلا هذا بالاضافة الى محاباة أنفسهم من حيث مرتباتهم (كمديرين) ومكافآتهم وغير ذلك من الخدمات • غير أن مثل هذه الظواهر لا يخشى من وقوعها بدرجة كبيرة الا اذا كانت أغلبية المجلس من المديرين •

ولذلك فان الحل الوسط بالنسبة لهذه المشكلة أن يضم مجلس ادارة الشركات بعض الأعضاء الخرجيين وبعض المديرين • وبذلك تتمثل فى الرغبات والكفاءات المختلفة • وهنا توضع أمام المجلس آراء ورغبات المديرين المتصلين باستمرار بمشاكل العمليات المختلفة فى إدارات وأقسام المنشأة كلها • هذا بالاضافة الى أن الالمام بالشئون الداخلية والتفصيلات الهامة فى المنشأة سوف يمكن من رسم سياسة عليا رشيدة أساسها الواقع الحقيقى العملى فى المنشأة • كما أن الأعضاء الخارجيين سوف يكونون ثقل التوازن فى الآراء بحيث لا يسمحون باقرار أراء المديرين المنحازة • هذا بالاضافة الى خبراتهم واتصالاتهم الخارجية التى تمكنهم من اقتراح سياسات واجراءات متبعة فى جهات اخرى بحيث تدرس مع مجموعة المديرين المشتركين فى عضوية المجلس • وبذلك يحتقق التوازن بين وجهات النظر الداخلية والخارجية فى مجلس الادارة • ولا شك أن هذا ما رعاه المشرع عند اصدار القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ عندما استحدث دخول أعضاء غير متفرغين فى مجالس الادارة بشركات القطاع العام فى حدود عضوين من الخارج من الكفايات الفنية والاقتصادية والادارية والمالية والقانونية • ولكن للأسف فان القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ الذى تخضع له الشركات حاليا قد أجاز تعيين عضوين من الخارج ولكن دون صوت معدود ، وبالتالى قضى على هذه الميزة •

ولا شك ان اشتراك غير المديرين فى مجلس الادارة ظاهرة شائعة فى الشركات المساهمة فى البلاد المتقدمة اداريا مثل الولايات المتحدة الأمريكية . فمثلا نجد أن مجلس الادارة الذى اعتبر أحسن مجلس الادارة فى نظر معهد الادارة الأمريكى American Institute of Management فى سنة ١٩٥١ وهو المجلس الخاص بالشركة العامة للأغذية General Foods Corporation يضم سبعة عشر عضوا منهم أحد عشر عضوا من غير المديرين فى الشركة . يمثلون وجهات نظر ورغبات خارجية هامة مثل البنوك وبيوت الاستثمار والمنشآت التجارية والصناعية ومؤسسات تعليمية وقانونية . ولوحظ أن لهؤلاء الأعضاء نشاط أخر فى النواحى الاجتماعية والخيرية بما يقوى الرابطة بين هذه الشركة وبين الهيئة الاجتماعية التى تعيش فيها . كما أن هؤلاء الأعضاء يعملون كفريق لتحقيق مصلحة المساهمين مع مراعاتهم دائما لمصالح العاملين والهيئة الاجتماعية . ولذلك فان هؤلاء الأعضاء يقومون بالوظيفة الحقيقية لعضو مجلس الإدارة الذى يعتنى بعمله كل العناية ويحرص كل الحرص على القيام بواجباته نحو الشركة التى يقوم بادارتها . (١)

وعموما يمكن ان يقال أنه وان كان هناك خلاف فى دوائر الأعمال الأمريكية حول وجود أغلبية أعضاء مجلس الادارة من المديرين فى الشركات ، فان هناك دليلا — طبقا للدراسات الحديثة (٢) — على وجود اتجاه متزايد نحو اشتراك المديرين فى مجلس الادارة مع عدم تمثيلهم لأغلبية الأصوات . فمن دراسة الشركات الأمريكية التى تبلغ أصولها ٧٥ مليون دولار أو أكثر وجد أن ٣٧ فى المائة من هذه الشركات تضم

(١) راجع فى ذلك :

(How to Appraise Management) The Corporate Director Special Issue 10. 1951, pp. 6-10.

(٢) راجع فى ذلك :

Newcoiner M., The Big Business Executive, Columbia Uuiversity Press. New York, 1955. p.p 28.

مجالس ادارتها مديرين من الشركة كما وجد من دراسة أخرى لعدد مائتين من أكبر الشركات الصناعية ، أن ٥١ فى المائة أو أكثر من أعضاء مجالس الادارة فى ١٢٦ شركة منها عبارة عن مديرين • كما أشارت هذه الدراسة أيضا الى أن عدد الشركات التى تضم مجالس ادارتها أقل من ٥٠ فى المائة مديرين قد نقص فى السنين الأخيرة (١) •

ويجب ان تلاحظ الشركات ـ أو المسئولون عن اختيار أعضاء مجالس الادارة ـ أن يكون أعضاء المجلس من غير العاملين فى الشركة قادرين وراغبين فى خدمة الشركة واعطائها من الاهتمام والوقت ما يكفى حاجتها حتى يحقق العضو ـ الخارجى ـ للشركة ما ترجوه من تعيينه فى مجلس ادارتها ، وحتى يكون عونا لها لا عبئا عليها • وعلى ذلك فان تفرغ أعضاء مجلس الادارة الخارجيين الى درجة معينة مهم جدا بالنسبة للشركة ، حيث أن الشخص الذى يأخذ على عاتقه مهمة تخطيط ومراقبة سياسات الشركة لابد أن يعطيها من وقته ومجهوده ما يكفى لبحث ودراسة مشاكلها العامة بما يعينه على تفهمها والادلاء بالاراء والمقترحات القيمة فى سبيل حلها ، وكذلك بما يمكنه من مواجهة المديرين ومناقشتهم فيما وصلوا اليه من نتائج مناقشة قوية أساسها المعرفة وهدفها المصلحة العامة للشركة ، ومن أجل هذا طبعا قصر المشرع عضوية مجلس الادارة بصفة عامة على مجلس ادارة شركتين مساهمتين طبقا للمادة ٩٣ من القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١

الكفاءات المكونة لمجلس الادارة :

ان مجالس ادارة الشركات المساهمة يمكن ان تضم عناصر مختلفة وكفاءات متنوعة . منها كبار المساهمين ، ورجال الاقتصاد والبنوك

---

(١) راجع فى ذلك :

Vance.S., "Trend in Boards. More. Insiders, Business Week, Nov. 20. 1955, pp. 128-132.

والتأمين ورجال القانون ، ورجال التعليم ، والشخصيات الكبيرة ذات السمعة الطيبة والخدمات السابقة إما فى الشركة نفسها وإما فى الهيئة الاجتماعية ، وغير ذلك من العناصر التى تستفيد منها الشركة عند وجودها فى مجلس الادارة .

ولاشك فى ان مجلس الادارة الذى يضم عناصر من خبرات وكفاءات واعمار متنوعة يكون مجلسا متوازيا Balanced وكلما ظهر التوازن فى مجلس ادارة الشركة ، كلما كان اقدر على القيام باعبائه ومسئولياته الجسام فى سبيل تحقيق أهدافها .

ولتوضيح الموقف بالنسبة للسوق المصرى فى هذا الشأن ، يمكن ان نستشهد بالدراسة التى تمت بمعرفة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة عن حصر العاملين شاغلى الوظائف العليا بالقطاع العام (١) وهو القطاع السائد فى الشركات المساهمة فى مصر .

وبالرغم من ان هذه الدراسة تبين الوضع بمؤهلات (الكفاءات) شاغلى الوظائف العليا ، أى شاغلى وظائف الادارة العليا (مجلس الادارة) وكذلك الادارة التنفيذية بهذه الشركات . الا انها يمكن ان تعطى صورة عن الكفاءات المكونة لمجالس الادارة بشركات القطاع العام حيث ان الغالبية العظمى لشاغلى الدرجات الممتازة والعالية (على الأقل) أعضاء فى مجلس الادارة . وهذه المجموعة (شاغلو الدرجات الممتازة والعالية) تمثل ٣٥٪ من مجموع شاغلى الوظائف العليا .

وتوضح الدراسة تنوع الكفاءات كما يظهر فى الجدول التالى (شكل رقم ٧) :

(١) راجع فى ذلك : الجهاز المركزى للتنظيم والادارة — مركز المعلومات سلسلة البيانات رقم ٢٧ — نوفمبر ١٩٨٠ — صفحة ٨ ، ٤٢ — ٤٤ .

شكل رقم (٧) : الكفاءات المكونة لشاغلى الوظائف العليا بالقطاع العام

الدرجة المالية / نوع الدراسة	الممتازة		العالية		مدير عام		إجمالى	
	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪
موهلات تجارية واقتصادية	٨٦	٢٣,٦	٤٨٩	٣٤,٩	١٠٤٧	٣٢,—	١٦٢٢	٣٢,—
« قانونية	٢٣	٦,٣	١٥٤	١١,—	٣٩٧	١٢,١	٥٧٤	١١,٥
« هندسية وصناعية وفنية	١٥٤	٤٢,٣	٣٩٥	٢٨,٢	٨٠٤	٢٤,٦	١٣٥٣	٢٦,٩
« أداب وعلوم اجتماعية	٣	,٨	١٢	,٩	٧٩	٢,٤	٩٤	١,٩
« زراعية	٢٥	٦,٩	٦٢	٤,٤	٢٤٦	٧,٥	٣٣٣	٦,٦
« العلوم	٢٧	٧,٤	٦٨	٤,٨	١٩٦	٦,—	٢٩١	٥,٨
« طبيعة وصيدلة	١٠	٢,٧	٢٥	١,٨	٦٥	٢,—	١٠٤	٢,١
« عسكرية	١٢	٣,٤	٢٦	١,٩	٦٦	٢,—	١٠٤	٢,١
« أخرى	١	,٣	٢٤	١,٧	١٠٨	٣,٣	١٣٣	٢,٦
خبره	—	—	—	—	١	,١	١	,١
غير مبين	٣٣	٦,٣	١٤٦	١٠,٤	٢٥٩	٨,—	٤٢٨	٨,٦
إجمالى	٣٦٤	١٠٠	١٤٠١	١٠٠	٣٢٦٨	١٠٠	٥٠٣٣	١٠٠

ومن الجدول السابق يتضح ما يأتى :

١ - بالنسبة لاجمالى العاملين :

(أ) تحتل مجموعة المؤهلات التجارية والاقتصادية المرتبة الأولى بنسبة اجمالية مقدارها ٣٢٪ من اجمالى عدد العاملين شاغلى الوظائف العليا - ويلى ذلك مجموعة المؤهلات الهندسية والصناعية والفنية بنسبة ٢٦٫٩٪ من الاجمالى .

(ب) ان ٧٠٫٣٪ من اجمالى شاغلى الوظائف العليا بوحدات القطاع العام حاصلون على مؤهلات تجارية واقتصادية - هندسية وصناعية وفنية - قانونية .

٢ - بالنسبة لشاغلى وظائف الدرجة الممتازة :

(أ) تحتل مجموعة المؤهلات الهندسية والصناعية والفنية المرتبة الأولى بنسبة ٤٢٫٣٪ من اجمالى شاغلى الدرجة الممتازة .

(ب) يلى ذلك مجموعة المؤهلات التجارية والاقتصادية بنسبة ٢٢٫٦٪ من الاجمالى .

(ج) تأتى مجموعة مؤهلات العلوم فى المرتبة الثالثة بنسبة ٧٫٤٪

٣ - بالنسبة لشاغلى وظائف الدرجة العالية :

(أ) تحتل مجموعة المؤهلات التجارية والاقتصادية المرتبة الأولى بنسبة ٣٤٫٩٪ من جملة شاغلى الدرجة العالية .

(ب) يليها مجموعة المؤهلات الهندسية والصناعية والفنية ٢٨٫٢٪ من جملة شاغلى الدرجة المشار اليها .

(ج) تأتى بعد ذلك فى المرتبة الثالثة مجموعة المؤهلات القانونية بنسبة ١١٪ من جملة شاغلى الدرجة العالية .

٤ ـ بالنسبة لشاغلى وظائف درجة مدير عام :

(أ) تحتل مجموعة المؤهلات التجارية والاقتصادية المرتبة الأولى بنسبة ٣٢٪ من جملة شاغلى درجة مدير عام .

(ب) تليها مجموعة المؤهلات الهندسية والصناعية والفنية بنسبة ٢٤٫٦٪ من جملة شاغلى الدرجة المنوه عنها .

(جـ) وتأتى مجموعة المؤهلات القانونية فى المرتبة الثالثة بنسبة ١٢٫١٪ من جملة شاغلى درجة مدير عام .

وتختلف هذه المؤشرات من قطاع الى أخر كما هو وارد بالجدول التالى (شكل رقم ٨) الذى يوضح توزيع العاملين شاغلى الوظائف العليا وفقا لنوع الدراسة وقطاع النشاط .

ويحسن ان نشير أيضا الى ان الدراسات التى أجريت فى هذا الشأن بالنسبة للشركات المساهمة الأمريكية تعتمد أساسا على احصاءات قديمة نسبيا (سنة ١٩٤٦) . غير ان الباحثين فى هذا المجال لازالوا يعتبرون نتائج هذه الدراسات مسايرة لدرجة كبيرة لما هو موجود فعلا فى الشركات الامريكية فى الوقت الحالى (١) . ولذلك فيمكن الاعتماد على نتائج أهم هذه الدارسات لكى تعطى لنا مثلا عن العناصر التى تتضمنها مجالس ادارة الشركات المساهمة الأمريكية الناجحة . حتى يستفاد من ذلك فى مجال الشركات بجمهورية مصر العربية . وأهم هذه الدراسات ما قامت به هيئة المؤتمر الصناعى الأهلى فى سنة ١٩٤٦ بالنسبة لعدد ٢٢٢ شركة غير مالية "Non financial" كبيرة ؛ وكانت النتائج التى حصل عليها كما هو موضحة بالجدول التالى . شكل رقم (٩) .

---

(١) راجع فى ذلك .

H.Koontz and C.O'donnell, Principles of Management. McGraw-Hill Book Company,New York, 1955,P. 293.

شكل (٨) عناصر تكوين مجالس الادارة حسب المهن أو التخصص

أسباب ضمهم إلى مجلس الادارة كأعضاء	عدد الأعضاء	النسبة
يملك أو يمثل كمية كبيرة من الأسهم	٦٣٦	٣٣,٩
رجل أعمال ذو سمعة طيبة وشهرة ذائعة	٤٢٠	٢٢,٤
خبير أو مستشار مالى (من رجال أو الاستثمار ، أو مضارب)	٢٨٩	,٤
خبير أو مستشار قانونى	٢١٧	١١,٦
مدير سابق أو متقاعد	٨٧	٤,٦
خبير أو مستشار فى التأمين	٥٦	٣,—
من رجال التعليم	١٠	—,٥
شخصية كبيرة فى المجتمع	٣٤	١,٨
أنواع أخرى مختلفة	١٠٨	٥,٧

شكل رقم (٩)

توزيع العاملين شاغلى الوظائف العليا حسب نوع الدراسة وقطاع النشاط

مسلسل	نوع الدراسة / القطاعات	مؤهلات تجارية واقتصادية	مؤهلات قانونية	مؤهلات هندسية وصناعية	مؤهلات زراعية	مؤهلات طبية وصيدلية	مؤهلات التعليم العسكرية	مؤهلات علوم	اداب وعلوم اجتماعية	مؤهلات مهنية	خبرة	غير مبين	جملة
١	صناعة المواد الغذائية	١٠٤	٣٦	٦٤	٨٠	٧	—	٣٧	٦	٧	—	٤٢	٣٨٣
٢	الغزل والنسيج والملابس	١٧٨	٤٤	١٣٩	١	٦	١	٤٦	١٣	١٠	—	١٥	٤٥٣
٣	الصناعات الكيماوية	٩١	٢٧	١٠٢	١٥	٢	٢	٧٩	٢	٤	—	—	٣٢٤
٤	« المعدنية	١٠٦	٣٧	١٩٢	١	٤	١	٦٣	١٠	٢	—	٢٠	٣٩١
٥	« التعدين	٢٥	٩	١٩	—	—	—	٢١	٢	٢	—	—	٧٨
٦	« البترول	٦٤	١٨	٩١	٢	٢	٨	٣٢	٢	٣	١	—	٢٢٣
٧	« الانتاج الحربى	٥١	١٠	١٢١	—	١	—	٦	٥	١	—	٥٣	٢٤٨
٨	« الكهرباء	١١	٦	٤٦	٢	—	—	—	—	—	—	٧٤	١٣٩
٩	« المصرفى	١٤٠	٤٠	—	٤	—	١	—	٢	٤	—	١٣	٢٠٤
١٠	التجارة الخارجية	١١٦	٤٣	٨	٢٣	٢	٢	—	٣	٠	—	١	٢١٧

١١	القطن	١١٧	٢٤	٥	٣٨	—	١	١	٧	١٩	—	—	٢١٢
١٢	التأمينات	٦٣	١٠	٢	—	—	١	٢	١	٤	—	—	٨٣
١٣	التموين والتوزيع الداخلى	١٤٠	٨٤	٢٠	١٠٩	٢	٢١	٢	١٠	٨	—	٤	٤٠٠
١٤	النقل الداخلى	٤٣	٢٤	٧٩	١	—	٧	—	٥	٦	—	٧	١٧٥
١٥	النقل البحرى	٩٥	٣٢	٣٦	١	—	٢١	٣	١	٩	—	—	١٦٣
١٦	الاسكان والتعمير	٣٢	١١	٥٠	١	—	—	—	٢	١	—	—	٩٧
١٧	التشييد ومواد البناء	١١١	٤٥	٢٤٤	١	—	٥	١٣	٥	١١	—	١٠٠	٦٠٠
١٨	الزراعة والرى	٣٦	٢١	٩٩	٣٦	—	—	٤	١	٤	—	٢٣	٢٢٤
١٩	الانتاج الحيوانى	٩	٦	٢	١٥	٥	٥	١	١	—	—	—	٤٤
٢٠	الائتمان والتعاون الزراعى	١٩	٩	—	١	—	—	—	—	—	—	٤	٣٣
٢١	السياحة والنقل الجوى	٦١	٢٣	١٩	—	٢	٢٦	١	١١	٢٠	—	—	١٦٣
٢٢	الدواء	٣١	٩	٦	١	٦٧	١	١١	—	٣	—	١	١٣٠
٢٣	الطباعة والورق والنشر	٨	٥	—	١	—	١	—	—	—	—	—	١٥
٢٤	الثقافة والاعلام	٨	١	١	—	—	—	—	٤	٢	—	١	١٧
٢٥	الاتصالات	٤	—	٨	—	—	—	—	١	—	—	—	١٣
	جملة	١٦٣٢	٥٧٤	١٣٥٣	٣٣٣	١٠٠	١٠٤	٢٩١	٩٤	١٣٣	١	٤٢٨	٥٠٣٣

شروط عضوية مجلس الادارة :

نص القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ على بعض الشروط القانونية لعضوية مجلس الادارة وفيما يلى بعض الشروط التى تنطبق على شركات القطاع الخاص :

١ ـ لا يجوز ان يكون عضوا فى مجلس ادارة أية شركة مساهمة من حكم عليه بعقوبة جنائية أو عقوبة جنحة عن سرقة أو نصب أو خيانة أمانة أو تزوير أو تفاليس (مادة ٨٩ من القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١) •

٢ ـ لا يجوز لأحد بصفته الشخصية أو بصفته نائبا عن الغير ـ ان يجمع بين عضوية مجلس ادارة أكثر من شركتين من الشركات (مادة ٩٣ من القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١) • ومع ذلك يجوز استثناء مما تقدم ـ الجميع بين عضوية مجالس ادارة شركات المساهمة التى يملك العضو ١٠٪ على الأقل من أسهم رأس مال كل منها مهما بلغ عدد هذه الشركات ما دامت عضويته مقصورة عليها •

ويلاحظ ان القانون رقم ١٣٨ لسنة ١٩٤٧ كان يحدد العضوية بعشر شركات مساهمة ، ثم حددها القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بست شركات ، ثم قصرها القانون رقم ١١٤ لسنة ١٩٥٨ على شركتين فقط • ولا شك ان المشروع بهذا التحديد فى عضوية مجلس الادارة يقصد هدفين : أولها اتاحة الفرصة لعضو مجلس الادارة بأن يشترك اشتراكا جديا فعالا فى تخطيط السياسة العامة للشركة ومراقبة تنفيذها • وثانيهما : افساح المجال أمام عناصر الشباب النابه لتتقدم وتشغل عضوية مجالس ادارة الشركات المساهمة التى كانت مقصورة على أسماء معينة لاتتغير ولاحتى تؤدى عملا مثمرا •

٣ ـ لا يجوز لعضو مجلس الادارة ان يقوم بصفة دائمة بأى عمل فنى أو ادارى بأية صورة كانت فى شركة مساهمة أخرى الا بترخيص من

الجمعية العامة (مادة ٩٥ من القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ويدخل فى ذلك من يشتغل مستشارا قانونيا أو ضرائبيا لشركة مساهمة أخرى ، والسبب فى ذلك أن المستشار القانونى أو الضرائبى للشركة يقوم فيها بعمل فنى بصفة دائمة وصفة الدوام هذه مستفادة من طبيعة عمله كمستشار للشركة المفروض أن تلجأ اليه فى كل ما تتعرض لها من أشكالات قانونية أو ضرائبية ، هذا ولا يعتبر مستشارا للشركة المحامى أو المحاسب الذى تلجأ اليه الشركة فى شأن من شئونها بصفة عرضية ، اذ أن طبيعة المستشار تقتضى منه أن يقوم على وجه الدوام بافتاء الشركة فيما تتعرض له من أشكالات وهذا هو ما أفتى به مجلس الدولة بناء على استفسار ادارة الشركات .

٤ ــ أن يكون قد مضى على تركه مهنة مراقب حسابات الشركة ثلاث سنوات على الأقل اذا كان قد ، كلف بالقيام بهذه المهمة من قبل (مادة ٤٤ مكرر اضيفت بالقانون رقم ١١٤ لسنة ١٩٥٨) .

أما بالنسبة لشركات القطاع العام التى يحكمها حاليا قانون

هيئات وشركات القطاع العام رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ . فأنه لم ينص على شروط قانونية معينة فى أعضاء مجلس الادارة الذين يعينون بقرار من رئيس مجلس الوزراء فى شركات القطاع العام . وعلى أساس أنهم يعينون بعد دراسة دقيقة لأشخاصهم .

ويلاحظ أن عضوية مجلس ادارة الشركة المساهمة تقتضى ــ بالاضافة الى توافر الشروط القانونية السابقة وغيرها ــ توافر صفات ادارية أساسية لنجاح العضو فى مهمته الادارية . ويمكن بيان أهم هذه الصفات فيما يلى ، مع ملاحظة ضمها الى ما سبق الاشارة اليه من الصفات الأساسية الواجب توافرها فى أعضاء الهيئة الادارية :

١ ــ الأمانة وتكامل الشخصية .

٢ ــ القدرة على العمل مع الغير مع ما يتضمنه ذلك من قدرة ورغبة في الاستماع الى وجهات النظر المخالفة وأخذها في الإعتبار والخضوع لقرارات الأغلبية مهما خالف رأى أقلية الأعضاء .

٣ ــ الاهتمام بالصالح العـام للشركة ككل وعدم تمثيل المصالح الخاصة بأحد أطراف الشركة دون الأطراف الأخرى .

٤ ــ القدرة على القـاء نظرة طويلة الأجل للأمور وتقدير الآثار المحتملة للقرارات المختلفة وعدم الاقتصار على النتائج السريعة المباشرة .

٥ ــ القدرة على تقويم Evaluation وملاحظة الأحـوال المتغيرة التى تمر بها الشركة مع القدرة على رسم السياسـات اللازمة لمواجهـة هذه التغييرات .

٦ ــ القدرة على تقويم الأشخاص والمفاضلة بينهم واختيار أنسبهم للوظيفة .

٧ ــ القدرة على اثارة الأسئلة التى تـؤدى الى استيفاء المعلومات الناقصة ومراجعة السياسة المتبعة ووضع سياسات جديدة .

وعموما فانه ، حرصـا على مصلحة الشركة ، يجب عند تعيين أى عضو من أعضاء مجلس الادارة التأكد من الأمور التالية :

(أ) أن العضو الجديد سـوف يجلب تجارب جديدة ذات قيمة بالنسبة لمجلس الادارة .

(ب) أن عمل العضو فى مجلس الادارة لن يتعارض مع مصالح العضو الآخر ولاتكون له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة فى العقود التى تتم مع الشركة .

(جـ) أن العضو الجديد سوف يكون قادرا على حضور جلسات الادارة بانتظام ، وبذل الوقت والجهد اللازمين للاشتراك فى لجان المجلس المختلفة .

(د) أن لدى العضو الرغبة فى بذل الوقت اللازم لفهم الحقائق الخاصة بالشركة والتأكد من المعلومات المتعلقة بأى موضوع من الموضوعات التى تعرض على المجلس .

(هـ) أن العضو قادر على بذل الوقت والجهد الكافى لتحليل ودراسة التقارير المختلفة والمعلومات الأخرى الضرورية لتعريف العضو بأحوال الشركة والتى تمكنه من اثارة الأسئلة والموضوعات المختلفة والحكم حكما صائبا على الموضوعات والمشاكل المعروضة .

اختصاصات مجلس الادارة :

لم يتعرض القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ الذى يحكم الشركات المساهمة فى القطاع الخاص لاختصاصات مجلس ادارة الشركة بصراحة وقد يتعرض القانون النظامى لانشاء الشركة لهذه الاختصاصات بسرعة وبشكل عام . أما قانون هيئات وشركات القطاع العام رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ فانه تعرض لاختصاصات مجلس ادارة الشركة فى المادة ٢٢ على الوجه التالى :
الوجه التالى :

- يكون لمجلس ادارة الشركة جميع السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التى تقتضيها أغراض الشركة وعليه على وجه الخصوص :

١ - اعداد مشروع الخطة العامة للشركة .

٢ - وضع الخطط التنفيذية التى تكفل تطوير الانتاج وأحكام الرقابة على جودته وحسن استخدام الموارد المتاحة استخداما اقتصاديا ... وكل ما من شأنه زيادة كفاءة الانتاج وتحقيق أهداف الشركة .

٣ - وضع السياسة التى تكفل رفع الكفاية الانتاجية للعاملين وتحقيق كفاءة تشغيل الشركة وانتظام العمل فيها .

٤ ـ ترشيد السياسة المالية للشركة لتدبير وتنمية الموارد اللازمة لتمويل العمليات الجارية والاستثمارية من النقد المحلي والاجنبي وذلك طبقا لبرامج زمنية محددة :

٥ ـ تنفيذ المشروعات الاستشارية المسندة الى الشركة ومتابعة تنفيذها بما يكفل انجازها في مواعيدها المحددة •

٦ ـ وضع نظم تكاليف الانتاج المختلفة الأنشطة التي تباشرها الشركة

٧ ـ تحقيق تقديرات الموارد والمصروفات في الموازنة التخطيطية والعمل على تنمية الموارد وتخفيض النفقات •

٨ ـ تقرير بنود الانفاق وفقا لخطط العمل والأهداف الموكول الى الشركة أنجازها •

٩ ـ وضع الخطط التي تكفل اجراء عمليات الاحلال والتجديد أولا بأول في اطار الخطة المقررة من مجلس ادارة هيئة القطاع العام المختصة والمعتمدة من الجمعية العامة للشركة بما يتفق والخطة العامة للدولة •

١٠ ـ وضع الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي للشركة في ضوء الضوابط التي يضعها مجلس ادارة هيئة القطاع العام المختصة على أن يتم اعتماد ما يتعلق بالوظائف العليا من الوزير المختص •

١١ ـ وضع برامج العمالة بالشركة مع مراعاة الادارة الإقتصادية السليمة •

١٢ ـ وضع قواعد تشغيل ساعات العمل الاضافية •

١٣ ـ تحديد المعدلات القياسية للأداء والانتاج وربط نظام الحوافز بهذه المعدلات •

١٤ ـ تقرير البدلات والمزايا العينية والتعويضات طبقا للقواعد العامة التي يضعها رئيس مجلس الوزراء •

ويعتمد قرار مجلس ادارة الشركة في هذا الشان من الوزير المختص

١٥ ـ وضع الخطط اللازمة لتدريب العاملين الجدد لرفع الكفاية الفنية للعاملين طوال مدة خدمتهم ، ورأى في ذلك استيفاء التخصصات المطلوبة وتنشئة أجيال جديدة من العمالة الفنية المتخصصة •

١٦ ـ وضع اللوائح الداخلية لتنظيم اعمال الشركة وادارتها ونظام حساباتها وشئونها المالية التي تكفل انتظام العمل واحكام الرقابة وذلك دون التقيد بالنظم الحكومية •

الشركة المساهمة كهيئة ادارية عليا يزاول هذه الاختصاصات كلجنة متكاملة لا فرق بين عضو وآخر معين أو منتخب ، بل حقيقة لا فرق بين رئيس المجلس وأعضائه الا فى رئاسة الرئيس لجلسة المجلس ودعوته للانعقاد وعرض الأمور عليه وترجيح الجانب الذى منه الرئيس فى حالة تساوى الجانبين فى الأصوات : أما من حيث مناقشة الأمور والمشاكل والقرار بشأنها فجميع الأعضاء سواسية يعملون مع بعضهم متعاونين متكاملين ، وليس لأى منهم سلطة المجلس خارجه الا بتفويض خاص من المجلس •

ويمكن أن نلحص اختصاصات وواجبات مجلس ادارة الشركات المساهمة فيما يلى :

أولا : تحديد الأهداف العامة للمشروع ورسم الخطط والسياسات العامة التى يمكن بها تحقيق هذه الأهداف • ويعمل المجلس على أن تكون هذه الأهداف والسياسات واضحة جلية لكل جهاز من أجهزة الشركة ولكل فرد من أفراد التنظيم حتى يعمل كل جهاز وكل فرد على تنفيذ هذه السياسات وتحقيق هذه الأهداف كل فيما يخصه • ويساعد المجلس فى تحقيق ذلك أن يستقى المادة والمعلومات التى يعتمد عليها السياسات التى يصدرها من أجهزة العمل المختلفة ومن العاملين بالشركة كل حسب اختصاصه ، وبهذه الطريقة تتيح الادارة الفرصة أمام كل فرد فى التنظيم أن يشترك فى وضع وتكوين سياسات المشروع Policy Formulution بطريقة منظمة • حتى تصدر السياسات محققة لرغبات الأفراد (ورغبة المشروع طبعا) الذى سوف يوكل اليهم أمر تنفيذها • وبذلك يشعر المنفذون أن هذه السياسات ليست مملاة أو مفروضة عليهم فرضا وانما هى سياستهم التى اشتركوا فى بنائها وتكوينها ، وبذلك يتعاونون على تنفيذها بنجاح حسب الخطة الموضوعة •

ويلاحظ أن هذا الاختصاص ينطبق بشكل مطلق على مجلس ادارة الشركات المساهمة فى القطاع الخاص . أما بالنسبة لشركات القطاع العام فإن الأمر يختلف بعض الشيء . حيث أن الأهداف العامة للشركة تحدد في إطار السياسة العامة للدولة والخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتتولى هيئة القطاع العام التى تشرف على الشركة باقرار هذه الأهداف ولا شك أن الأهداف العامة والخطة العامة للشركة التى تتولى اقرارها مجلس ادارة هيئة القطاع العام التى تشرف على الشركة تخضع لعملية التناسق والتكامل مع خطط وسياسات الشركة الاخرى التى تشرف عليها الهيئة ويتولى مجلس ادارة شركة القطاع العام اعداد الموازنات التخطيطية التى تترجم خطط وبرامج العمل التفصيلية للشركة في اطار الأهداف والخطة العامة ، ثم تقوم الجمعية العامة للشركة باقرار هذه الموازنات التخطيطية وفى هذه الحالة يجب أن تتبع نفس الطريقة التى أشرنا اليها فى حالة شركات القطاع الخاص . حيث تتبع السياسات والبرامج من المنشأة وتمثل رغبات وآراء أفرادها الذين سوف يوكل اليهم أمر تنفيذها حتى تصبغ السياسات بالصيغة العملية الحقة . وفى ذلك يجب الا تختلف شركات القطاع العام عن شركات القطاع الخاص .

ثانيا :متابعة الأعمال التنفيذية فى الشركة ومراقبة نتائجها حتى يتأكد من حسن سير الأعمال ومن اهتمام رئيس الجهاز التنفيذى وكبار مساعديه من مديرى الادارات بتنفيذ الخطط والسياسات العامة (التى سبق للمجلس تحديدهاواقرارها)وحرصهم على نجاحها وتحقيق النتائج المرجوة.ويقتضى ذلك من المجلس ضرورة أطلاعه المستمر على نتائج الأعمال التى تقوم الشركة بأدائها ومعرفة النتائج التى ترتبت على قرارته السابقة من ناحية

والنتائج التى ترتبت على قرارات رئيس الجهاز التنفيذى والمستويات الادارية الأخرى من ناحية أخرى • ويتطلب ذلك من مجلس الادارة القيام بمراجعة عامة لنتائج أعمال الشركة فى فترات دورية محددة • واعادة النظر فى السياسات التى سبق اقرارها وتحديدها على ضوء النتائج التى حققتها الادارات والأقسام المختلفة للشركة ، حتى اذا ما تبين قصور السياسة فى أية ناحية من النواحى قام المجلس بتعديلها بما يوافق الظروف ويحقق المنفعة المرجوة •

وتتناول أعمال المتابعة والمراقبة التى يقوم بها مجلس ادارة الشركة النواحى التالية :

١ ـ مراجعة الميزانية المالية للشركة وحساب الأرباح والخسائر (المركز المالى) التى تبين نتائج أعمالها عن مدة معينة • ويعاون المجلس فى ذلك مراجع ومراقب الحسابات • وقد يؤلف مجلس الادارة لجنة خاصة من أعضائه للاشتراك فى عملية المراجعة العامة لنتائج الأعمال • كما تساعد مناقشات هذه اللجنة مع كبار المسئولين فى الشركة ومراقب الحسابات على رسم الخطط المقبلة للشركة على أسس سليمة واضحة • وكثيرا ما يطلب مجلس الادارة عدة ميزانيات وحسابات أرباح وخسائر مقارنة (شهرية أو سنوية) مع بيان تفصيلى لنواحى التغير بين ميزانية وأخرى ، وكذلك الأمور التى يجب أن يركز فيها المجلس انتباهه • وتقوم ادارة الشئون المالية بالشركة بتقديم هذه الكشوف وعمل التحليلات اللازمة لبيان نواحى التغير وما يجب على المجلس أن يعالجه بنفسه أو بواسطة اللجنة المالية التابعة به •

٢ ـ بحث التقارير الدورية التى تقدم عن سير العمل فى قطاعات الشركة وعن الأعمال التى تم تنفيذها ومقارنة ذلك بالخطة وما تضمنته الميزانية التقديرية التى أقرها المجلس ، والأسباب التى أدت الى اختلاف النتائج عن الخطة ، وكيفية علاج الانحرافات أو تعديل الميزانية التقديرية طبقا للظروف الخاصة بالشركة •

٣ ـ دراسة التقارير الخاصة ببيان الخطوات التى تمت لتنفيذ سياسات معينة سبق للمجلس اقرارها والنتائج التى ترتبت على تنفيذ هذه السياسات ويكون الحصول على هذه التقارير عادة من مسئولية رئيس مجلس الادارة الا فى الأحوال التى يوكل فيها المجلس لأحد أعضائه الأشراف على تنفيذ قرارات معينة فيحصل المجلس فى هذه الحالة على التقارير المطلوبة عن طريق العضو المشرف على تنفيذ هذه القرارات •

ويلاحظ أن هذا الاختصاص ينطبق على كل من شركات القطاع العام والخاص •

ثالثا : اقرار الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر للشركة فى نهاية السنة، واعداد تقرير شامل عن نشاط الشركة خلال السنة المنتهية والطريقة التى يقترحها المجلس لتوزيع الأرباح الصافية ، ويلاحظ أن ذلك يعرض على الجمعية العامة للمساهمين فى حالة شركات القطاع الخاص •

أما فى شركات القطاع العام فان مجلس الادارة يعد فى نهاية كل سنة مالية الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر وتقريرا عن نشاط الشركة ومركزها المالى والطريقة التى يقترحها لتوزيع الأرباح الصافية وذلك لعرضها على الجمعية العامة للشركة خلال الستة أشهر التالية لنهاية السنة المالية على الأكثر (مادة ٤٠ من قانون هيئات وشركات القطاع العام) ويحدد مجلس الوزراء النسبة التى تجنب فى كل سنة مالية من الأرباح الصافية لتكوين احتياطى قانونى (مادة ٤١) •

ويلاحظ أن قيام مجلس الادارة بوضع طريقة توزيع الأرباح يعتبر فى نظر المساهمين والعاملين من أهم واجباته • فلا شك أن كل مساهم وعامل ينتظر ذلك اليوم الذى يعلن فيه مجلس الادارة توزيع بعض الأرباح ، وخاصة أن توزيع الأرباح عموما يعتبر قرينة ـ أن لم يكن دليلا على نجاح الشركة نتيجة لارتفاع كفاية الادارة وحرص القائمين على أمرها على تحقيق أهدافها بنجاح وعموما فلابد لمجلس الادارة أن

يقرر كيفية التصرف فى الأرباح التى تحققها الشركة . فاما أن توزع كلها أو بعضها ــ بعد حجز الاحتياطيات اللازمة ــ على المساهمين والعاملين ، واما أن يحتفظ بها (أو بعضها) لمقابلة التوسعات المقبلة التى قرر المجلس القيام بها أو ينوى تنفيذها . ولاشك أن مجلس الادارة يتخذ قرارا فى منتهى الأهمية عندما يقرر السياسة التى يجب أن تتبع فى التصرف فى الأرباح التى حققتها الشركة ، فاذا قرر مثلا توزيع الأرباح على المساهمين والعاملين فانه فى هذه الحالة يرى أنه من الأفضل المساهم أن يحصل على عائد Earning سريع مباشر (أرباح) بدلا من استثماره فى أصول جديدة وتوسعات مقبلة ، أى بدلا من زيادة رأسماله. أما اذا قرر المجلس عدم توزيع الأرباح واستثمارها فى التوسعات المقبلة ، فانه فى هذه الحالة يجبر ــ الى حد معين ــ المساهمين على زيادة الاستثمار فى الشركة ومن ناحية المصلحة العامة للدولة فان زيادة الاستثمار لجزء من أرباح الشركة فى توسيعاتها أو فى الصناعات الأخرى فى الجمهورية ، سوف يكون له أثر ملحوظ فى زيادة العمالة والسرعة فى زيادة الدخل القومى ورفع مستوى المعيشة وهذه ولا شك هى المشاركة الفعالة الكبيرة من جانب الشركة المساهمة فى خطة التنمية الاقتصادية للدولة . اذ أن ذلك مساعدة للدولة فى توجيه رأس المال الخاص الى التصنيع الذى هو أمل الدولة ومصدر رفاهيتها .

ويجب أن نقول هنا بمنتهى الصراحة أن بعض مجالس ادارة الشركات المساهمة (فى القطاع الخاص) لا تعطى ــ للأسف ــ لموضوع التصرف فى الأرباح المحققة الأهمية اللازمة التى يجب أن تعتمد على الاخلاص والأمانة فى العمل والحرص على المصلحة العامة ومصلحة الشركة ومستقبلها فكثيرا ما ينظرون الى هذا الموضوع باعتباره مجرد تخطيط مالى Financial Planning دون فحص حقيقى لما ينطوى عليه قرارهم فى ذلك . ولذلك فقد يكون كل همهم توزيع أرباح على المساهمين مهما كان لذلك من أثر على مستقبل المشروع أو على المصلحة العامة ، اذ أن جزءا كبيرا من هذه الأرباح الموزعة على المساهمين قد لا يحول الى

الاستثمار . وفى هذا تأخير لعجلة التقدم – وان كان بسيطا – عن الدوران المطلوب لتحقيق الرفاهية الاقتصادية للدولة .

رابعا : هناك وظيفة أخرى من وظائف واختصاصات مجلس الادارة الهامة التى كثيرا ما غض النظر عنها ولم تحظ بما تستحقه من عناية واهتمام تلك الوظيفة هى تحقيق استقرار المشروع ودوائر الأعمال فى الشركة استقرارا طويل الأجل Long-range Business stability فى مجتمع متطور من الناحية الطبيعية والناحية الحيوية والناحية الاجتماعية . فلقد أشار الى ذلك شستر برنارد Chester Barnard فى كتابه « وظائف المدير »[1] . بقوله انه وان كان التنظيم الرسمى Formal Organization موجودا فى كل مكان ولا يمكن التهرب منه فانها الحقيقة . أن التعاون الناجح فى التنظيمات الرسمية أو بواسطتها ليس عاديا وانما هو حالة شاذة .

ومعنى ذلك أنه بالرغم من أن الناس لديهم ميل أو رغبة طبيعية Natural Prepensity التنظيم ولذلك تظهر تنظيمات كثيرة فى أي وقت من الأوقات . الا أن قليلا من هذه التنظيمات هو الذى يستمر .

والسبب فى ذلك أن كثيرا من هذه التنظيمات يفشل فى تحديد أهدافه Objeetives ورسم فنون تصرفه Teehniques بما يساير التغير والتطور الذى يحدث فى المجتمع الذى نعيش فيه . ومن وجهة نظر التجارة ودوائر الأعمال Business فان هذه القوى المتغيرة المتطورة تتضمن عادة التغيرات والتطورات التى تحدث فى الاختراعات والابتكارات Technology وتغير الأسواق وتطورها من حيث الاتساع ونوع المستهلكين والعملاء وعددهم ودخولهم ورغباتهم ودرجة تعليمهم وثقافتهم

(١) راجع فى ذلك .

The Funetions of the Executive, Harvard University Press Cambrige, Mass, 1938. pp. 1 - 5.

ودرجة المنافسة ونوعها وطريقتها ... الخ . وتغير الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

وعلى ذلك فان مجلس الادارة فى الشركة المساهمة بدراسته وبحثه وخبرة أعضائه الواسعة ، يستطيع أن يعرض وجهات نظر عامة يمكن استخدامها فى لفت نظر الادارة التنفيذية الى امكانية عمل تغييرات معينة فى الأهداف وفنون التصرف .

وهناك كثير من الكتاب يعتقدون أن تحقيق الاستقرار طويل الأمد للمشروع يعتبر الوظيفة الأساسية لمجلس الادارة (١) فالمجلس Board والادارة Management فى الشركة يعملون — سواء بسواء — على ابعاد الأخطار عن المشروع ، والمحافظة على كيانه وشخصيته ، وضمان استمراره فى دوائر الأعمال لتحقيق الأهداف التى وجد من أجلها .

وهذا الاختصاص ينطبق على كل من شركات القطاع العام والقطاع الخاص .

خامسا : يقوم أعضاء مجلس الادارة أيضا بتوجيه الأسئلة الاستفسارية المميزة Discerning questions التى يرون اثارتها لاستيفاء المعلومات اللازمة عن نواحى العمل المختلفة فى الشركة . ولا شك أن مثل هذه الأسئلة تضطر أصحاب السياسات المقترحة — وهم عادة مديرو الشركة — أن يقفوا الى جانب اقتراحاتهم ويدافعوا عنها بابراز الحقائق والاعتبارات التى تؤيدها وتدفع الى الأخذ بها . كما أن مثل هذه الأسئلة تتيح الفرصة أمام أعضاء مجلس الادارة للتأكد من أن جميع أجزاء المشكلة (المعروضة للبحث) ودقائقها قد كشف عنها القناع وتعرضت للبحث والدراسة ، وأن جميع الحقائق والاعتبارات والعوامل المؤثرة — من قريب أو بعيد — قد

---

(١) راجع فى ذلك .

M. Maurer, Boards of Directors, Fortune. Magazine Vol. No. 5, May 1950. p. 130.

أخذت فى الحسبان ، وأن الامكانيات والوسائل الأخرى البديلة لحل المشكلة (خلاف الحل المعروض للأخذ به) قد استبعدت على أساس سليم بعد الدراسة التى أظهرت عدم صلاحيتها للتطبيق فى مثل هذه الظروف وتلك الملابسات • ويلاحظ عموما أن مثل هذه الأسئلة الاستفسارية وان كانت لا توجه الى المديرين بقصد احراجهم أو الحط من قدرهم الشخصى أو من قدر مجهودهم الادارى ، الا أن كثيرا من المديرين لا يستريحون لمثل هذه الأسئلة ويعتبرونها محرجة لهم ولذلك على أعضاء مجلس الادارة ملاحظة ذلك وتوجيه مثل هذه الأسئلة بشكل موضوعى وبحذر شديد — وخاصة من حيث صيغة وطريقة توجيه السؤال — حتى لا تؤخذ على محمل احراج شخصى للمدير • كما يجب ألا توجه مثل هذه الأسئلة الى المدير العام مثلا — بقدر الامكان — أمام أحد مساعديه من مديرى الادارات • وعموما لا توجه مثل هذه الأسئلة — بقدر الامكان أيضا — الى مدير أو رئيس فى حضرة من زملائه أو من هم أقل منه فى السلطة والمستوى الادارى فى الشركة • ونحن اذا كنا نشير الى ذلك فانما نأخذ العامل الانسانى والعلاقات الانسانية وحسن المعاملة وتوجيه الأفراد فى الحسبان •

ولاشك أن توجيه الأسئلة الاستفسارية هى مقدرة تستمد من الخبرة فى اتخاذ القرارات Decision Making ولذلك نجد أن من أحسن مجالس ادارات الشركات المساهمة ، ليس أولئك الذين يعرفون كل صغيرة وكبيرة وكل تفصيل فى عمليات الشركة ، وانما هم أولئك الذين اكتسبوا الخبرة فى معالجة حالات ومشاكل متعددة من أنواع مختلفة • فمثل هؤلاء الأعضاء — ذوى الخبرة — غالبا ما تنمو عندهم بداهة الشعور بمشاكل المشروع ، وغالبا ما يعرفون معظم أو جميع الاعتبارات والحقائق التى يحتمل أن تؤثر فيها مهما اختلفت أنواعها •

ولئن كان للأسئلة الاستفسارية التى يوجهها ويثيرها أعضاء مجلس الادارة أثر مباشر مهم هو تفصيل نواحى المشكلة المعروضة ومناقشة الحل

المعروض مناقشة دقيقة للتأكد من سلامته وحكمته ، الا أن أثرها غير المباشر على دراسة وتحضير الاقتراحات قبل عرضها على المجلس قد يعتبر أكثر أهمية . فمثلا نجد أن مدير الشركة أو مدير الادارة الذى يعلم حق العلم أنه سوف يسأل مثل هـذه الأسئلة وسوف يضطر الى مواجهتها والرد عليها سوف يعمل جهـده على التنبؤ بها . كما أن الهيئة المساعدة للمدير سوف تعتنى بدرجة كبيرة جدا بدراسة وتحليل هذه الأسئلة التى يتوقع المدير أن توجه اليه من أعضاء مجلس الادارة وخاصة اذا عرف هؤلاء المساعدون أن رئيسـهم (الذين يساندونه) ربمـا يحرج اذا لم يستطع الاجابة على هذه الأسئلة أو بعضها اجابة مرضية مدعمة بالبيانات والحقائق الدامغة التى تقنع أصحاب الأسئلة والمجلس عموما . وهذا طبعا سـوف ينتج عنه ــ بشكل غير مباشر ــ حسن معاملة المدير لمساعديه حتى يعملوا دائما مع بعضهم كفريق . وهذه ولا شك هى الروح الديمقراطية التعاونية التى يجب أن تسود فى مجتمعنا الحديث . وهذا الاختصاص ينطبق على كل من شركات القطاع العام والقطاع الخاص .

ولمجلس الادارة دعوة أى عامل بالشركة أو غيره من ذوى الخبرة لحضور اجتماع مجلس الادارة للادلاء بما يرى المجلس طلبه من بيانات أو ايضاحات وليس لمن يدعوهم المجلس فى هذا الشأن الحق فى الاشتراك فى مداولات المجلس أو التصويت على قراراته .

ومن بحث اختصاصـات وواجبـات مجلس الادارة فى الشركات المساهمة ــ المذكورة أعلاه ــ يمكن أن يقال عموما أن اختصاصات المجلس أعمال لا تتعدى التصميم ووضع الخطط والسياسات العامة ، والاشراف على تنفيذ هذه السياسات ، ومراقبة نتائج تنفيذها بواسطة المستويات

الادارية التنفيذية التى تلى المجلس على خريطة التنظيم • أى أنه اختصاص تخطيطى توجيهى رقابى •

وعموما فان الوسائل التى يتخذ بها مجلس ادارة الشركة المساهمة قراراته تختلف باختلاف المشاكل الادارية التى تعرض عليه ونوعها وأهميتها بالنسبة لمستقبل الشركة ، فالمجلس مثلا يقرر ما يجب عمله Decision Making فى بعض الأحوال أو قد يقتصر عمله على الموافقة Confirmation على قرارات سبق اتخاذها بواسطة المستويات الادارية التى تليه أو قد يكتفى بالنصح Counseling ومراجعة Review ما تم فى أحوال أخرى • ولا توجد قاعدة معينة محدودة للنواحى والمشاكل الادارية التى يجب أن يصدر فيها المجلس قرارا أو نصيحة أو موافقة نظرا للاختلاف الكبير فى المشاكل التى تعرض على مجالس الادارة فى الشركات المساهمة •

الفصل الثانى

تنظيم الإدارة العليا

اشتراك العاملين فى الادارة العليا (١)

لقد تطورت فلسفة الادارة فأصبحت لا تهتم فقط بخدمة مصالح أصحاب رأس المال المستثمر فى المشروع ، وانما أصبحت تهدف الى رفع الكفاية الانتاجية وتحقيق الاستقرار طويل المدى للمشروع وتحقيق أهدافه بصرف النظر عن شكل المجتمع الذى يعمل فيه ، ولقد أصبحت هذه الفلسفة مقبولة فى جميع المجتمعات : رأسمالية أواشتراكية . ومن أجل هذا تغير شكل الادارة العليا فى الشركات المساهمة « المشروعات الكبيرة» فى الدول المختلفة بما يخدم هذه الفلسفة الادارية الحديثة ، ونتيجة لهذا التطور ظهرت فكرة اشتراك العاملين فى الادارة العليا .

وعموما فان فكرة اشتراك العاملين فى الادارة العليا قد روج لها فى الدول المختلفة عاملان رئيسيان هما : الرغبة فى توسيع نطاق الديمقراطية حتى تشمل مجال العمل فى المشروعات الصناعية والتجارية بالاضافة الى مجال العمل السياسى . وكذلك التخوف من فكرة الطبقية فى النظرية الماركسية .

والحقيقة أن اشتراك العاملين فى الادارة العليا بناء على الزام قانونى، أو اتفاق رضائى بين العاملين وأصحاب المشروع لا يهم كثيرا من وجهة نظر الادارة السليمة ، بقدر ما يهم أن يكون الاشتراك ايجابيا فعالا .

---

(١) راجع فى ذلك بحث المؤلف عن التطبيق العملى لاشتراك العاملين فى الادارة فى جمهورية مصر العربية – كتاب العمل عدد ٢٩ ملحق مجلة العمل ١٦٦٦ .

وقد يأخذ اشتراك العاملين الشكل الاستشارى كما فى بعض الدول الأجنبية وقد يأخذ الاشتراك الشكل التنفيذى كما فى جمهورية مصر العربية ، غير أنه من المعروف اداريا أن الهيئات أو الوحدات الاستشارية فى المشروع قد تكون لها فاعلية وايجابية كبيرة وأثر ملموس فى تخطيط السياسات وتحقيق الأهداف ، اذا ما كان بينها وبين سلطات التنفيذ تعاون حقيقى • بل كثيرا ما يقال ان لهذه الهيئات أوالوحدات الاستشارية سلطة الفكرة Authority of Ideas نظرا لخدماتها الحيوية للسلطة التنفيذية • وفى نفس الوقت من المعروف اداريا أن عدم التعاون بين أعضاء السلطة التنفيذية يعوقها عن تحقيق الأهداف وخدمة المشروع بأحسن الوسائل وأقل التكاليف • ومعنى هذا أن اشتراك العاملين فى الادارة على أساس تنفيذى مع وجود عقبات ومشاكل وعدم تعاون ، قد يكون أقل فاعلية وايجابية من اشتراك العاملين على أساس استشارى مع تعاون حقيقى مع السلطة التنفيذية التى تعمل فى المشروع على أساس الرغبة الأكيدة فى الاستفادة من اشتراك العاملين • وهذا يرجع بنا الى المبدأ التنظيمى الذى لا يفرق بين السلطة التنفيذية Line Authority والسلطة الاستشارية Stafi من حيث أهميتها لتحقيق هدف المشروع •

ودراستنا هى أساسا حول تجربة اشتراك العاملين فى الادارة العليا بجمهورية مصر العربية ، الا أننا نجد أنه لاستكمال الصورة وايجاد أساس للمقارنة فاننا سوف نستعرض سريعا النظم التى مارستها بعض البلاد الأجنبية لتحقيق اشتراك العاملين فى الادارة حيث يتضح لنا اختلاف هذه النظم من حيث شكل المشاركة ومداها •

وبالتالى فان دراستنا سوف تبدأ بمقدمة عن اشتراك العاملين فى الادارة فى بعض الدول الأجنبية ثم اشتراك العاملين فى الادارة العليا فى جمهورية مصر العربية ، ثم المشاكل العملية للتجربة المصرية ، ثم تحليل لهذه المشاكل ومناقشتها موضوعيا ، ثم نختتم الدراسات بالتوصيات

والاقتراحات لحل هذه المشاكل وبالتالى زيادة فاعلية التجربة فى جمهورية مصر العربية .

أولا - اشتراك العاملين فى الادارة فى الدول الأجنبية :

سوف نحاول فى استعراضنا السريع لتجربة بعض الدول الأجنبية(١) بالنسبة لاشتراك العاملين فى الادارة أن نوضح جوانب الاشتراك من حيث النواحى التالية :

١ - الفلسفة التى بنيت على أساسها فكرة الاشتراك .

٢ - الطريقة التى يتم بها الاشتراك .

٣ - السلطات المخولة لممثلى العاملين .

٤ - المنشآت التى يتمتع العمال بالاشتراك فى ادارتها .

(أ) فى انجلترا :

يتم اشتراك العمال فى الادارة على أساس الرغبة فى توسيع نطاق الديمقراطية ، والاستفادة من العمال وخبراتهم وينظر الى العمال فى المصنع على أنهم مجموعة متماسكة يمكن الاستفادة منها مع عدم الاصطدام باختصاصات النقابات العمالية .

والاشتراك بواسطة لجان استشارية مشتركة تشكل من ممثلين للعمال والادارة ، حيث يتم انتخاب ممثلى العمال بالاقتراع السرى . ويعين المدير الادارى ممثلى الادارة . ويشترط فى العامل ألا تقل مدة الخدمة عن

---

(١) راجع فى ذلك : اشتراك العمال فى الادارة - دراسة مقارنة - رياسة الجمهورية مكتب الرئيس للأبحاث الاقتصادية - يناير ١٩٦٣ .

وراجع أيضا المذكرة رقم ٩٨١ - اشتراك العمال فى ادارة المؤسسات فى ج.ع.م. مع دراسة مقارنة - دكتور انور عبد الغنى سلامة - معهد التخطيط القومى - القاهرة ١٩٦١ .

سنة وألا يقل السـن عن ١٨ سـنة حتى يكون له الحق فى الاقتراع والعضوية . وكثيرا ما يشترط فى المرشح عضوية النقابة ولو أن العمـال من غير أعضاء النقابة لهم حق الاقتراع .

يتضمن اطار عمل هذه اللجان الاستشارية للادارة النواحى الخاصة بالأمن الصناعى والتدريب وتحسين الانتاج ورفع الكفاية الانتاجية داخل المصنع . هذا فضلا عن استشارتها فى النواحى التجارية والمـالية وبرامج الانتاج وتوزيع الأرباح ، ولا تعرض على هذه اللجان الموضوعات المتعلقة بالأجـور أو الخدمات مما يدخل فى اختصـاصات النقابات وما تتناوله المساومة الجماعية .

وقد يتم الاشتراك بهذه الصورة على أساس الاتفاق الرضائى بدون الزام قانونى فى كل من القطاع الخاص والعام فى مجال الصناعة . كمـا استلزمت قوانين التأميم فى القطاع العام أن تنشأ هذه المجالس .

ولقد لوحظ فى النظام الخاص باشتراك العمال فى الادارة أنه يتمتع بمرونة كبيرة ، وأنه يوجه اهتماما خاصا الى تعليم وتدريب العمال وأن تكون الاستشارة المشتركة على جميع المستويات .

(ب) فى فرنسـا :

يتم اشتراك العاملين فى الادارة بناء على الزام القـانون بضرورة تطبيق نظام الاستشارات المشتركة بواسطة لجان العمل فى المنشآت الخاصة اذا كانت تضم خمسين عاملا فأكثر . هذا فضلا عن أن معظم منشآت القطاع العام تضم ممثلين للعاملين فى مجالس الادارة . ويعتبر الاشتراك من وجهة نظر العاملين خطوة مبدئية فى سبيل سيطرتهم الكاملة ، فى حين ينظر اليه أصحاب العمل على أنه تنازل منهم تحت الضغط ، وليس تطورا طبيعيا .

وتشـكل لجان العمـال فى القطاع الخاص وهى هيئات مشتركة من مدير المنشأة أو ممثله ومندوبين أو ثلاثة عن العاملين فيها حسب حجم

العمل • وينتخب مندوبو العاملين حسب قاعدة التمثيل النسبى بقائمة انتخابات تضعها النقابات •

وتقوم لجان العمال بالتعاون مع الادارة فى المنشأة على تحسين ظروف العمل والمعيشة والاستفادة من الاقتراحات الخاصة بتحسين الانتاج ورفع الكفاية الانتاجية مع مكافأة من يؤخذ باقتراحه • وتستشار هذه اللجان فى مشاكل التنظيم والأسعار •

أما بالنسبة للقطاع العام فتشكل مجالس المديرين من ممثلى الدولة والعاملين بالنسبة للمشروعات ، أما بالنسبة لكل صناعة فيشكل لها هيئة ادارية خاصة • ثم تشكل هيئات ادارية مستقلة على المستوى القومى والاقليمى والمحلى بالنسبة للصناعات عموما ، ويكون ثلث هذه الهيئات من العمال حيث يتم انتخابهم بواسطة الاتحادات النقابية •

(جـ) فى يوغوسلافيا :

يسير الوضع فى يوغوسلافيا على أساس نظام الادارة الذاتية (١) • والعمال هم هيئة الادارة وتدار المشروعات لصالح المجتمع بواسطة مجلس العمال فى حدود الاطار الخاص بالخطة الاقتصادية للدولة •

وينتخب العاملون بالمشروع مجلس العمال الذى يتراوح عدد أعضائه من ٣٠ الى ٢٠٠ عضو حسب حجم العمل وذلك بالاقتراع السرى وتكون العضوية لمدة عام وقد تجدد ، وينتخب مجلس العمال أعضاء مجلس الادارة « ٣ ــ ١١ » من بين العمال وذلك لمدة عام ويجوز أن يستمر لمدة

---

(١) راجع فى ذلك :

Workers. Management in Yougoslavia. International Labor office GENEVA, 1962.

Romac, P. & FRANIC. J., Workers self Management Factories Yogoslav Trade Unions Beograd, 1962.

أكبر بالتجديد ، ويظل أعضاء مجلس الادارة فى وظائفهم الأصلية أثناء عضويتهم فى المجلس • ويعتبر مجلس الادارة مسئولا أمام مجلس العمال من جهة وأمام الهيئة الحكومية المسئولة من جهة أخرى • ويعين مدير المشروع بواسطة لجنة الشعب فى الكميون بتوجيه لجنة خاصة يعين نصفه أعضائها مجلس العمال والنصف الآخر لجنة الشعب فى الكميون وتعلن اللجنة عن منصب المدير وتوصى بأنسب المرشحين الى لجنة الشعب • فاذا لم توافق اللجنة الأخيرة تكرر العملية « الاعلان والترشيح » فاذا حدث رفض آخر يعين المدير بواسطة لجنة خاصة تشكلها لجنة الشعب للاقليم • ويكون المدير عضوا فى مجلس ادارة المشروع بحكم وظيفته ويجوز لمجلس العمال طلب فصل مدير المشروع اذا رأى أنه لا يؤدى واجبه ، ويتبع فى ذلك نفس اجراءات التعيين •

ويلاحظ أن حقوق وواجبات مجلس العمال تنتقل الى العاملين « عمال وموظفين » اذا كان المشروع يضم أكثر من ٣٠ عاملا • واذا كان المشروع يضم ستة عاملين فأقل ، فان هذه المجموعة من العاملين يديرون المشروع ويعملون عمل مجلس الادارة •

ويعتبر مجلس العمال ومجلس الادارة ومدير المشروع مسئولين أمام جماعات العمال التى تنتخب مجلس العمال •

ويقوم مجلس الادارة فى المشروع بتقديم اقتراحاته الى مجلس العمال بشأن الخطة الاقتصادية السنوية والتقرير السنوى المالى •• الخ • كما يتولى تنفيذ قرارات مجلس العمال فيما يختص بالانتاج والمشاكل الفنية والمالية والتجارية ، فيما عدا الأعمال اليومية التى تدخل ضمن اختصاص مدير المشروع وحده • كما يتولى المجلس اقرار الشئون الاقتصادية الجارية ذات الأهمية بما يدخل فى اختصاصه المحدد فى قانون المنشأة • ويقوم المجلس أيضا باصدار قرارات تعيين العاملين بالمشروع فيما عدا المدير بناء على توصيات لجنة العلاقات العمالية التى تحدد ما تحتاجه الوظائف الشاغرة من عاملين •

ويقوم مدير المشروع بتنفيذ قرارات مجلس العمال ومجلس الادارة بما يتفق والقوانين العامة وله الحق فى تعطيل قرارات المجلسين اذا وجد أنها مخالفة للتشريعات •

وعموما يمكن أن يقال ان اشتراك العاملين فى الادارة أصبح حقيقة واقعة وان اختلفت صورها فى كثير من الدول التى تتبع النظام الرأسمالى أو النظام الاشتراكى • فهناك أيضا اشتراك العاملين فى الادارة فى ألمانيا الفيدرالية ، وفى بلجيكا ، وفى السويد ، وفى الهند ، وغيرها وقد يكون الاشتراك بناء على اتفاق رضائى — كما فى انجلترا — وتكون له فاعلية وايجابية ملموسة • وقد يكون بناء على الزام قانونى — كما فى فرنسا — ويكون جامدا محدود الفاعلية نظرا لمعارضة أصحاب العمل وانقسام العمال على أنفسهم • كما قد يكون اشتراك العاملين فى الادارة على هيئة سيطرة كاملة وادارة ذاتية كما هو الحال فى يوغوسلافيا •

وفى رأينا أن اشتراك العاملين فى الادارة اذا لم يتعد تمثيل وجهة نظر العاملين بصفة استشارية فان هـذا يحتاج الى اخلاص حقيقى عميق من جانب القائمين بالادارة فى المشروع « مجلس الادارة » بالنسبة لدراسة آراء العاملين والأخذ بما يتفق منها ومصلحة المشروع التى ليست مصلحة رأس المـال المستثمر فحسب • وانما هى أيضا مصلحة العاملين ومصلحة المستهلكين — ولا شك أن مدى اخلاص مجلس الادارة وايجابيته فى دراسة ومناقشة آراء العاملين هو الذى سوف يشجع العاملين على التعاون مع الادارة • وبالتالى يمكن أن يكون اشتراك العاملين فى الادارة ذا فاعلية ملموسة من وجهة النظر الادارية السليمة •

أما اذا اتخذ اشتراك العاملين فى الادارة الشكل الالزامى ، وأصبح لوجهة نظرهم الصفة التنفيذية ، فان هذا ولا شك يعطى العملية ضمانات أقوى للنجاح ، حيث تصبح الظروف أكثر مواتية لكى تجد آراء العاملين

مجالها للتنفيذ ، وحيث تصبح هذه الآراء لها نفس الوزن الذى يكـون لآراء أعضاء مجلس الادارة الآخرين ــ وهذا طبعا فى حالات عدم السيطرة الكاملة للعاملين على ادارة الشركة أى فى غير حالات الادارة الذاتية غير أنه يجب أن يلاحظ أيضا أنه ليس من الضرورى أن يكون اشتراك العاملين فى الادارة ــ ايجابيا وفعالا ــ من وجهة النظر الادارية السليمة ــ بمجـرد وجود هذه الصفة الالزامية لاشتراكهم وهذه الصفة التنفيذية لآرائهم • اذ أن ايجابية وفعالية الاشتراك تتوقف أيضـا على مدى تعاون العاملين وغيرهم من أعضـاء مجلس ادارة المشروع للعمل كلجنة متكاملة تضع سياستها فى اطار المصلحة العامة للمشروع دون تحيز لأى اتجاه •

ثانيا ـ اشتراك العاملين فى الادارة العليا فى جمهورية مصر العربية

بدأ اشـتراك العاملين فى مجالس ادارة الشركات المسـاهمة فى جمهورية مصر العربية بصـدور القانون رقم ١١٤ لسنة ١٩٦١ ضمـن قوانين يوليو الاشتراكية الذى نص على أن يكون من بين أعضاء مجلس ادارة الشركة المساهمة عضوان عن الموظفين والعمال فيها على أن يكون أحدهما عن الموظفين والآخر عن العمال وذلك عن طريق الانتخاب •

ولقد حقق هذا القانون للعمال فى جمهورية مصر العربية لأول مرة أن يشاركوا مشاركة فعلية فى مسئوليات الادارة وأتاح لهم أن يقوموا بدور ايجابى فى رعاية مصالحهم وخدمة المصلحة العامة • وشارك العمال بالتطبيق لأحكام هذا القانون فى مسئوليات الادارة وكان من الطبيعى أن يتابع المسئولون مدى فاعلية هذه المشـاركة وأن يقفوا على الصعوبات والمعوقات والسلبيات التى تعترض التطبيق • ومن أجل هذا صـدرت خمسـة قرارات جمهورية أعلنها وزير العمل فى ١٨/١٠/١٩٦٣ تتعلق بالحركة العمالية ودور العمل كقوة رائدة فى تحمل المسئوليات القيادية فى

بنـاء المجتمع الاشتراكي وحمايته وتطويره • ولقـد تضمنت القرارات الخمسة المبادىء التالية :-

١ - زيادة عدد أعضاء مجلس ادارة الشركة الى ٩ أعضاء يكون من بينهم أربعة أعضاء من يعملون بها ويتم انتخابهم بالاقتراع السرى •

٢ - زيـادة مـدة عضـوية مجلس الادارة الى سنتين بدلا من سنة واحدة •

٣ - لا يجوز وقف أعضاء مجالس التشكيلات النقابية وأعضـاء مجالس الادارة المنتخبين أو توقيع عقوبة الفصل عليهم الا بعد عرض الأمر على النيابة الادارية والمحكمة المختصة •

٤ - يجب أن يجتمع مجلس الادارة مرة على الأقل فى كل شهر •

٥ - تأليف لجنة أو أكثر لشئون الأفراد فى الشركة تشكل بقرار من مجلس الادارة من ثلاثة أعضاء من بينهم واحد أو أكثر من أعضاء مجلس الادارة المنتخبين •

ويلاحظ أن هـذه القرارات الجمهورية قد اسـتخدمت اصطلاح العاملين فى الشركة بدلا من الموظفين والعمال ، وبذلك لم يفرق بين العمال والموظفين وهى تفرقة لا محل لها فى مجتمع اشتراكى • كما رفع القانون مدة العضوية من سنة واحدة الى سنتين بعد أن اتضح بالتجربة العملية أن مدة السنة لا تكفى لاستيعاب الأعضـاء المنتخبين لأعمالهم واشتراكهم الفعلى فى تحمل المسئولية على أكمل وجـه •

كما أن اصدار هذه القرارات كان لحكمة خاصـة بمشاركة العاملين مشاركة فعلية فى الادارة حيث ان دعم فاعلية مشـاركة العمال فى الادارة ما كانت لتتحقق بمجرد زيادة عددهم ونسبة من يمثلهم بمجالس الادارة • بل اقتضى الأمر كفالة الضمانات التى تتيح لهم أن يمارسـوا مهمتهم بصورة ايجابية وبمأمن من التعرض للاضطهاد أو الفصل •

هذا فضلا عن أنه بسبب هذه القرارات انتقل حق توقيع جزاء الفصل والوقف عن العمل بالنسبة لأعضاء مجالس الادارة المنتخبين الى سلطة التأديب القضائية بدلا من السلطة الادارية ليكسبوا حصانة جدية بناء على عدالة القضاء . كما أن ضرورة اجتماع مجلس ادارة الشركة مرة على الأقل كل شهر يتيح فرصة أفضل للعاملين للمشاركة الفعالة فى ادارة الشركة .

ولقد نص قانون هيئات القطاع العام وشركاته رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ فيما يتعلق بتشكيل مجلس ادارة الشركة على أن يتضمن المجلس عددا مساويا للأعضاء المعينين المتفرغين ينتخب من بين العاملين بالشركة ، وذلك وفق أحكام القانون رقم ٧٣ لسنة ١٩٧٣ فى شأن تحديد شروط واجراءات انتخاب ممثلى العمال فى مجالس الادارة .

ويلاحظ أن اشتراك العاملين فى مجلس ادارة الشركات المساهمة فى جمهورية مصر العربية ليس مستمدا من مساهمتهم فى رأس مال الشركة وانما مستمد من أن العامل لايعمل فى خدمة رأس المال وانما يتعاون معه من أجل تحقيق أهداف الشركة سواء أكان رأس المال تمتلكه الدولة — ملكية عامة — أو يمتلكه الأفراد — ملكية خاصة — وبناء على ذلك فان من حق القوة العاملة فى الشركة أن يكون لها صوت مسموع فى مجلس الادارة وأن تشارك مشاركة فعلية فى ادارة الشركة طالما أن تحقيق أهداف الشركة يعتمد على مجهود وتعاون هؤلاء العاملين بقدر اعتماده على رأس المال المستثمر فى المشروع . كما أنه اذا كان مستقبل رأس المال مرتبطا بنجاح الشركة وتحقيقها لأهدافها ، فان مستقبل العاملين مرتبط أيضا بهذا المصير . حيث ان دخلهم متوقف الى حد كبير على ما يحصلون عليه من الشركة .

ثالثا : المشاكل العملية لاشتراك العاملين فى الادارة العليا فى جمهورية مصر العربية

مضى على اشتراك العاملين فى مجالس ادارة الشركات المساهمة فى جمهورية مصر العربيـــة ما يزيد على عشرين عاما ومن الواجب أن نقف أمام هذه التجربة لكى نستعرض نتائجها وظروفها بناء على التطبيق العملى لها ، وذلك حتى يمكن تدعيم المكاسب التى حققتها ، والقضاء على المشاكل التى أسفرت عنها والصعوبات التى واجهتها . ونحن اذ نضع هذه التجربة موضع البحث والمناقشة انما نهدف الى توجيه الأذهان الى ضرورة عدم الاعتماد على مجرد قوة القانون فى اشتراك العاملين فى الادارة لكى يكون هذا الاشتراك ايجابيا وفعالا . كما أننا لا نسلم بوجهة النظر القائلة بأن اشتراك العاملين فى الادارة فى جمهورية مصر العربية أصبح حقيقة واقعة بمجرد صدور القانون الخاص بذلك ، وبالتالى فالأمر ليس محل مناقشة . فاذا كان هذا الاشتراك أصبح حقيقة قانونية ، فليس من الضرورى أن يكون قد أصبح حقيقة عملية حققت ما يرجى من ورائها . واذا فرضنا أن هناك نجاحا قد تحقق لهذه التجربة فهناك مستويات أعلى للنجاح والتقدم باستمرار فى مجــال الادارة واشتراك العاملين فيها . ومن هنا تظهر المصلحة فى مناقشة التجربة ومشاكلها على أساس الانتقاد الذاتى وفى اطار موضوعى علمى لا يهدف الا المصلحة العامة .

وما من شك فى أن أحسن مصدر للمعلومات والآراء عن التجربة هم الذين عاشوا هذه التجربة وما رسوها وتحملوا أعباءها ومسئولياتها ولمسوا نتائجها خلال هــذه الفترة من التطبيق ومن أجل هذا كان حقل دراسة المؤلف أولئك الأعضاء الذين انتخبوا عن العاملين فى الشركات المختلفة والذين حضروا التدريب فى الدورات المتعاقبة التى نظمتها مؤسسة الثقافة العمالية والتى اشترك فيها المؤلف ولا يزال من أول يوم نظمت فيه هذه الدورات . فقد شمل البحث آراء عدد ١٥٠٧ عضوا منتخبا منهم عدد ٩٤٤

عضوا حضروا عدد ١١ دورة تدريبية بالقاهرة ومارسوا المرحلة الأولى وقت أن كان الانتخاب لمدة سنة فقط ، ومنهم ١٠٥٨ عضوا حضروا عدد ٢٦ دورة تدريبيـة فى القـاهرة خـلال الفترة من ١٩٦٤/٣/٢٩ الى ١٩٦٦/٣/٢٤ ومارسوا المرحلة الثـانية التى أصبح الاشتراك فيها لمدة سنتين . هذا فضلا عن قيام الباحث باستطلاع آراء أعضاء مجالس الادارة المعينين فى أكثر من ٢٠٠ شركة مسـاهمة فى قطـاع الصناعة والتجارة والفنادق والمقاولات والنقل والبنوك والتأمين .

وفيما يلى نورد آراء المعينين والمنتخبين من أعضاء مجالس الادارة بالنسبة لتجربة اشتراك العاملين فى مجالس الادارة ومشاكلها ، ثم ننتقل بعد ذلك الى مناقشة هذه الآراء والمشاكل بشكل موضوعى علمى للخروج بتوصيات واقتراحات لمعالجتها والوصول بالتجربة الى الايجابية والفاعلية المطلوبة :

(أ) آراء الأعضاء المعينين :

يمكن توضيح المشاكل الرئيسية التى تواجه تجربه اشتراك العاملين فى مجالس ادارة الشركات المساهمة فى جمهورية مصر العربية من وجهة نظر الأعضاء المعينين بقرار جمهـورى « أى غير منتخبين » فى مجـالس الادارة على النحو التالى :

١ ـ عدم توافر الكفاية الادارية لدى الغالبية العظمى من الأعضاء المنتخبين . بما نتج عنه عدم القدره على الاشتراك الايجابى فى مناقشات المجلس بشكل موضوعى بمـا أدى امـا الى سلبية اشتراك المنتخبين فى الادارة ، واما الى نزاعهم ومناقشاتهم البيزنطية ، وبما نتج عنه عرقلة المجلس عن قيامه بوظائفه الأساسية فى تخطيط السياسات العامة ومتابعة النتائج وتوجيه الأعمال التنفيذية فى الشركة .

٢ ـ ترشيح كثير من العاملين لأنفسهم بقصد التظاهر والشهرة ، وسلوكهم فى الدعاية بأساليب غير مقبولة . وركز الكثير منهم دعايتهـم

على تعهدات ووعود براقة ، وتقدموا لزملائهم الناخبين ببرامج كلها مطالب خاصة . بقصد اثارة العواطف وكسب الأصوات . وتجاهل هؤلاء المرشحين — بقصد أو بدون قصد — ابراز دورهم الأساسى فى المجلس وهو العمل على زيادة الانتاج ومحو الاسراف وتحديد المطالب والمكاسب بما يتفق ومصلحة الشركة وبناء على الكفاية الانتاجية للعاملين . ولقد نتج عن ذلك تمسك هؤلاء المرشحين بعد نجاحهم بضرورة تحقيق هذه المطالب وبالتالى تدور مناقشاتهم فى المجلس حول هذه المطالب باصرار وعناد ، متجاهلين مصلحة الشركة ، ويدفعهم فى ذلك تحرجهم فى ضرورة الوفاء بتعهداتهم للعاملين أثناء المعركة الانتخابية السابقة . وكذلك تمهيد الظروف لنجاحهم فى المعركة الانتخابية التالية . ولقد أدى هذا طبعا الى ظهور المنتخبين فى المجلس بالمظهر النقابى المجرد وبل وبصفته القديمة التى قد تناسب المجتمعات الرأسمالية ولكنها لا تتفق ومجتمعنا الاشتراكى .

٣ — تمادى بعض المرشحين من العاملين فى دعايتهم الانتخابية . فصوروا الأعضاء المعينين فى مجلس ادارة الشركة وكأنهم خصوم للعاملين يعملون دائما ضد مصلحتهم ، فى حين أن هؤلاء المعينين أو على الأقل أغلبهم هم أصلا من العاملين « المديرين » بالشركة قبل صدور قرار تعيينهم بمجلس الادارة . ولقد أدى هذا الى اثارة نفوس العاملين ضد الأعضاء المعينين فى المجلس . بما كان له أثر غير مقبول على علاقة السلطة Authority Relationship فى الشركة ، حيث أن هؤلاء المعينين يشغلون بجانب عضويتهم فى المجلس — مراكز قيادية فى الادارة التنفيذية Middle Management

٤ — استغرقت اجراءات الترشيح والانتخاب ، وحملات الدعاية فترة وصلت الى شهرين أو أكثر مما أثر على سير عجلة الانتاج فى الشركة وعلى مستوى الكفاية الانتاجية فيها .

٥ — التضارب وتنازع الاختصاصات بين التنظيمات العمالية المختلفة داخل الشركة ، فهناك ممثلو العاملين فى مجلس الادارة ، وهناك اللجنة

النقابية ، وهناك لجنة الاتحاد الاشتراكي العربي • ولقد أدى هذا التضارب والتداخل في الاختصاصات الى ضياع الجهود والتأثير على مصلحة الشركة وانتاجية العاملين •

٦ — شعور بعض الأعضاء المنتخبين باكتسابهم سلطة خاصة بمجرد دخولهم مجلس الادارة بما انعكس على تصرفاتهم وأعمالهم العادية الأصلية في الشركة وبما أثر على علاقة السلطة بينهم وبين رؤرسائهم في العمل الأصلي لهم قبل دخولهم المجلس • ولقد نتج عن هذا عدم اطاعة هؤلاء المنتخبين لأوامر رؤسائهم المباشرين ، بل وتعاليهم على هؤلاء الرؤساء بحجة عضويتهم في أعلى سلطة ادارية في الشركة وهي مجلس الادارة •

٧ — اتصال بعض الأعضاء المنتخبين بالمديرين المشرفين على العمل في الشركة،سواء في مستوى الادارة التنفيذية Middle Management أو مستوى الادارة المباشرة Departmental Management لطلب بيانات أو معلومات عن سير العمل ونتائج التنفيذ ، بحجة ما لهم من سلطة — كأعضاء في مجلس الادارة — في متابعة العمل وتنفيذ قرارات المجلس في قطاعات النشاط المختلفة بالشركة • ولقد أدى هذا الى عرقلة عمل المديرين والمشرفين وأجهزتهم ، فضلا عن وجود الحساسية بين المديرين وبين الأعضاء المنتخبين — العاملين — نتيجة لاختلاف مستويات السلطة وعدم قبول المديرين لأي أوامر الا من أشخاص لهم سلطة تنفيذية أعلى ، ومن أجل هذا ظهرت المنازعات بين الأعضاء المنتخبين والمديرين والمشرفين على أجهزة التنفيذ في الشركة وكثرت شكاوى المديرين والمشرفين من هذا الوضع فضلا عن تأثر الانتاج •

٨ — قيام بعض الأعضاء المنتخبين بافشاء أسرار المناقشات داخل مجلس الادارة ، وكذلك بعض القرارات ذات الصفة السرية ، وخاصة ما يتصل منها بشئون العاملين عموما أو بعضهم ، وظهر ذلك بشكل واضح

أثناء عملية توصيف وتقويم وترتيب الوظائف فى الشركة ومعادلة العاملين عليها • ولقد أدى هذا الى إثارة النفوس ضد بعض الأعضاء المعينين دون وضوح الصورة بأكملها وبشكلها الموضوعى للعاملين ، كما أدى الى كثرة الشكاوى والى مخاطر متعددة فى غير مصلحة العمل بالشركة •

ويلاحظ عموما أن هذه المشاكل التى أثارها الأعضاء المعينون انما تمثل غالبية الآراء بالنسبة للأعضاء الذين استطلع المؤلف رأيهم ، كما يتضح من النسب المئوية الموضحة أمام كل نقطة أو مشكلة فى الجدول التالى « شكل رقم ٦ » •

شكل رقم (٦) آراء الأعضاء المعينين فى مجالس الادارة

طبيعة المشكلة	النسب المئوية من الأجابات الكلية
١ ـ عدم توافر الكفاية الادارية	٨٠ ٪
٢ ـ الترشيح بقصد الشهرة والأسراف فى الوعود والتعهدات للعاملين •	٨٢ ٪
٣ ـ تصوير المعينين بخصوم للعاملين أثناء المعركة الإنتخابية •	٦٠ ٪
٤ ـ طول اجراءات فترة الترشيح والانتخاب	٧٥ ٪
٥ ـ التضارب بين التنظيمات العمالية المختلفة داخل الشركة •	٨٥ ٪
٦ ـ شعور المنتخبين باكتساب سلطات خاصة وعدم تنفيذ أوامر العمل •	٥٥ ٪
٧ ـ اتصال المنتخبين بالمديرين لطلب بيانات بحجة المناقشة •	٦٧ ٪
٨ ـ افشاء أسرار مناقشات وقرارات مجلس الادارة •	٤٣ ٪

(ب) آراء الأعضاء المنتخبين :

يمكن توضيح أهم المشاكل التى تواجه اشتراك العاملين فى مجالس الادارة من وجهة نظر الأعضاء المنتخبين على النحو التالى :

١ ــ سوء فهم الأعضاء المعينين لمبدأ اشتراك العاملين فى الادارة وعضويتهم فى المجلس ، وبالتالى ظهور معسكرين داخل مجلس الادارة معسكر المعينين ومعسكر المنتخبين • بما ادى الى أن العلاقة بين الطرفين مفقودة ووجهات النظر متباعدة •

٢ ــ أن مجلس الادارة اما أنه يسير دون خطة عمل واضحة محدودة، أساسها برامج العمل التفصيلية ونتائجها الكمية Quantitative والنقدية Monetar المتوقعة خلال الفترة المقبلة بالنسبة لقطاعات النشاط المختلفة فى الشركة ، واما أن هذه الخطة عامة لا تمثل الا خطوطا عريضة تتضح فقط فى أذهان رئيس مجلس الادارة والأعضاء المعينين أو بعضهم • ولا تتحدد معالمها أمام الأعضاء المنتخبين أو فى أذهانهم وهذا ما ينتج عنه عدم تناسق لعمل المجلس ، وتخبط الأعضاء المنتخبين فى تحسن سياسات الشركة ، وصعوبة حكمهم على مدى أهمية الموضوعات التى يناقشها المجلس ومدى أهمية الموضوعات التى لا يناقشها وما اذا كانت يجب أن تعرض على المجلس ، أم لا ، وعلى ذلك فان الأعضاء المنتخبين يتيهون وسط مجموعة من الموضوعات غير المتكاملة أو المتناسقة أو حتى المتصلة ببعضها التى تعرض على مجلس الادارة بين جلسة وأخرى من جلسات المجلس وبالرغم من مسئوليتهم عن نجاح الشركة أو فشلها • فهم « الأعضاء المنتخبون » يشعرون أنهم بذلك محجوبون عن الاشتراك الايجابى فى تقرير سياسات الشركة وادارتها ، وأن طاقتهم فى المجلس تستنفد فى مناقشة البسيط من الموضوعات والمشاكل التى هى جزء يسير من كل كبير وخطير •

٣ - بالرغم من أن قانون الشركات المساهمة الذى لايزال ساريا « قانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ » ينص فى المادة ٢١ على ضرورة توزيع العمل على أعضاء مجلس الادارة فى الشركات المساهمة وبالرغم من أن رئيس مجلس الادارة والعضو المنتدب والمدير العام وباقى المديرين المعينين فى المجلس « مدير مالى - مدير تجارى - مدير فنى - مدير ادارة الخ .. » يعرفون دورهم خارج المجلس ، أو على الأقل موزع بينهم العمل التنفيذى ، فان الأعضاء المنتخبين هم الذين لا يعرفون دورهم خارج المجلس على وجه التحديد ، وبالتالى ينعكس هذا على تصرفاتهم التى قد يجانبها الصواب أو قد يساء فهمها بالرغم من أن الدافع لها قد يكون المساعدة والتعاون مع ادارة الشركة .

٤ - هناك تفرقة فى المعاملة عموما بين من هم أعضاء معينون ومن هم أعضاء منتخبون بما ينعكس على نفسية المنتخبين - وخاصة أن تجربة اشتراك العاملين لازالت فى مهدها وسنواتها الأولى وبما يظهر مجلس الادارة وكأنه مشكل من لجنتين « معينون ومنتخبون » وليس من لجنة واحدة متكاملة سلطاتها ومسئولياتها واحدة ولا فرق بين عضو وآخر ، فمثلا هناك تفرقة فى فترة العضوية حيث نجد أن عضوية المنتخبين لمدة سنتين ، فى حين أن عضوية المعينين لمدة ثلاث سنوات اذا نظرنا الى نص القانون « قانون ٢٦ لسنة ١٩٥٤ » أو غير محددة المدة اذا نظرنا الى الواقع العملى . هذا فى الوقت الذى نجد أن الأعضاء المنتخبين يقضون فترة من مدة عضويتهم فى التدريب .

وهناك تفرقة أيضا فى تدريب أعضاء مجلس الادارة ، فى الوقت الذى يدرب فيه المعينون على نفقة الشركة ، مع اقامة كاملة « مسكن ومأكل » فى مراكز التدريب ذات المستوى العالى ، نجد أن الأعضاء المنتخبين يدربون فى مؤسسة الثقافة العمالية كمكان متواضع « دون اقامة شاملة » ولا تدفع لهم الشركة الا مجرد بدل السفر العادى للعضو حسب وظيفته الأصلية فى الشركة بما قد يمثل مشقة على كثير من المتدربين ، حتى أن

مؤسسة الثقافة العمالية تساهم في رفع بدل السفر اليومي للعضو الى جنيه واحد اذا قل بدل السفر الذي تدفعه له الشركة عن ذلك ، وهذا فضلا عن أنه لا يتوافر له التشجيع الكافي لتدريب الأعضاء المنتخبين ، فان فيه أيضا تفرقة بينهم وبين الأعضاء المعينين .

٥ — التداخل والتضارب بين التنظيمات العمالية المتنوعة في الشركة وهي مجموعة المنتخبين في مجلس الادارة ، ولجنة الاتحاد الاشتراكي العربي واللجنة النقابية ، وهذا نتيجة لعدم وضوح دور كل مجموعة من هذه المجموعات العمالية ، وهذه هي المشكلة التي سبق أن أثارها الأعضاء المعينون عند البحث .

٦ — يتولى رئيس مجلس الادارة في الشركة اعداد الموضوعات التي تعرض على المجلس ويناقشها في جلساته المختلفة ، فاذا ما طلب أي عضو من الأعضاء المنتخبين عرض أي موضوع على المجلس لمناقشته ، فان رئيس المجلس يحجزه لديه بحجة الدراسة أو لأن هذه الدراسة لا تنتهي ، وبالتالي يكون مآل الموضوع الى الاهمال ، وخصوصا اذا كان الموضوع لا يتفق مع وجهة نظر رئيس المجلس . وأقصى ما يمكن أن يصل اليه العضو المتقدم بشأن الموضوع المطلوب عرضه على المجلس هو أن يكون الرد عليه بأن الموضوع شخصي واذا كان الموضوع يتصل حتى من بعيد جدا بالعاملين في الشركة ، وحيث أن المجلس لا ينظر الا في موضوعات وشئون عامة فبالتالي لا يعرض الموضوع على مجلس الادارة لمناقشته ، وفي هذا حرمان للأعضاء المنتخبين من مزاولة حقوقهم كأعضاء ومن اشتراكهم الايجابي في الادارة .

٧ — تنعقد أغلب جلسات مجلس الادارة — ان لم تكن كلها — دون جدول أعمال مفصل يوضح ما سيعرض على المجلس في جلسته القادمة ، واذا ما أعد مثل هذا الجدول فانه لا يشتمل الا على عدد محدود من الموضوعات ثم بند ما يستجد من أعمال الذي يضم غالبية الموضوعات

العادية المعروضة بحجة الاستعجال هذا فضلا عن أنه لو حدث وأعد جدول لأعمال المجلس فان هذا الجدول والاخطار بجلسة المجلس لا يصل ولا يبلغ الى الأعضاء المنتخبين الا قبل موعد الجلسة بساعات معدودة •

وهذا من شأنه أن يقلل أو يمنع الأعضاء المنتخبين من دراسة هذه الموضوعات والاستعداد لمناقشتها بشكل ايجابى فى المجلس عند انعقاده بما ينتج عنه عدم الاشتراك الجدى والحقيقى فى ادارة الشركة ، بل وادارتها من جانب واحد هو جانب المعينين •

٨ ـ ان المناقشات التى تدور داخل المجلس وأثناء انعقاده لا تسجل جميعها أو أغلبها ، ويكتفى بتسجيل قرارات الجلسة • وحتى اذا صدر القرار بأغلبية الأصوات فلا يوضح غالبا ـ بقصد أو بدون قصد ـ أسماء الأعضاء الذين يمثلون الأغلبية التى وافقت على القرار ، أو أسماء الأعضاء الذين يمثلون الأقلية المعارضة ، وهذا من شأنه أن يؤدى الى تشتت المسئولية وعدم تحديدها ، كما لا يوضح مدى المجهود الذى يبذل فى معارضة وايقاف اتجاه معين غير مفيد أو مناسب لمصلحة الشركة ، فضلا عن عدم توضيح لفارقات بين وجهات النظر والدفوع التى تثار فى جلسات المجلس بشأن القرارات المختلفة المتعلقة بادارة الشركة • وفى هذا تمييع لجهود العاملين المنتخبين فى المجلس وتقليل من قدر اشتراكهم فى الادارة كما أن فى هذا فرصة لتهرب الأعضاء المعينين أو بعضهم من مسئولية القرارات المعيبة التى تظهر آثارها السيئة فيما بعد ،والصاق المسئولية بالأعضاء المنتخبين الذين لايكون لهم ذنب اتخاذ هذه القرارات ، بل العكس عارضوها بشدة ولكنها صدرت دون موافقتهم نظرا لأغلبية المعينين وكل هذا لا توضحه محاضر جلسات مجلس الادارة بدقة •

٩ ـ تكتل الأعضاء المعينين فى أغلب الأوقات عند التصويت على قرارات المجلس ، بل وكثيرا ما تتم بينهم اجتماعات جانبية « غير رسمية » قبل جلسة المجلس للاتفاق على اتجاهات معينة وعلى القرارات التى تتخذ

داخل الجلسة ، وبالتالى يصبح فى المجلس معسكران بما يؤدى الى عدم تكامل المجلس شكلا وموضوعا ، وبما يؤدى أيضا الى عدم وجود التعاون الأساسى لادارة الشركة فى اطار من المصلحة العامة ، دون تحيز شخصى أو تكتل خاص ، وحيث أن الأعضاء المنتخبين يمثلون أربعة من تسعة أو أربعة من ثمانية ، فانهم يعتبرون أقلية ـ وخاصة أن الجانب الذى منه رئيس المجلس يرجح فى التصويت اذا تساوت الأصوات ـ بما لا يمكنهم من ايقاف الاتجاهات والقرارات التى تحيد عن تحقيق مصلحة الشركة . ومعنى هذا طبعا أن اشتراك العاملين فى الادارة يصبح صوريا .

١٠ ـ بالرغم من النص القانونى « تعديل المادة ٢٣ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ » على ضرورة اجتماع مجلس ادارة الشركة المساهمة مرة على الأقل شهريا ، فان المجلس لا يجتمع الا اذا كان رئيس المجلس موجودا بالشركة فاذا تغيب عن الشركة ، بقصد أو بدون قصد فلا يجتمع المجلس وقد تمر فترة دون اجتماعه . وفى هذا تعطيل وايقاف بشكل غير مباشر لاشتراك العاملين فى ادارة الشركة ، وخاصة اذا تكررت هذه العملية .

١١ ـ أن الأعضاء المنتخبين لا يعرفون شيئا عن القرارات التى يتخذها مجلس الادارة وما ينفذ منها ، وما لا ينفذ ، وبأى طريقة يتم التنفيذ ومدى صحة التنفيذ واتفاقه مع القرار ، وليس لهم ـ الأعضاء المنتخبون ـ أية وسيلة أو سلطة لمتابعة ذلك ، كما أنه ليست هناك وسيلة أو سلطة العضو المنتخب تمكنه من الحصول على البيانات أو المعلومات التى تمكنه من هذه المتابعة أو حتى تمكنه من مناقشة الموضوعات التى تعرض على مجلس الادارة وغالبا ما يتجاهل طلب الأعضاء المنتخبين لهذه البيانات أو يكون الرد

بأنها سرية وهذا من شأنه أن يقلل من فاعلية الأعضاء المنتخبين فى ادارة الشركة ويحرمهم من حقهم فى متابعة الأعمال التنفيذية وتغطية مسئولياتهم التى تحملوها قانونا لدخولهم مجلس الادارة فضلا عن أن هذا الامر كثيرا ما ينتج عنه نزاع بين الأعضاء المنتخبين وادارة الشركة « المديرين » .

١٢ - أن قيام الأعضاء المنتخبين بأعمال وظائفهم الأصلية وما يعوقهم عن دراسة المشاكل والموضوعات التى سوف تعرض على مجلس الادارة عند انعقاده . كما لا يمكنهم الاتصال بزملائهم العاملين لمعرفة واستطلاع وجهات النظر المختلفة بشكل عام بشأن هذه المشاكل . فى حين أن الأعضاء المعينين نظرا لوضعهم الرئاسى فى الشركة يمكنهم تأجيل أعمال وظائفهم العادية اليومية لدراسة الموضوعات الخاصة بمجلس الادارة . وفى هذا عدم تهيئة الظروف المناسبة لاشتراك العاملين - المنتخبين - فى ادارة الشركة بشكل ايجابى فعال وخاصة أن أعمال وظائفهم الأصلية تستنفد كل وقتهم وطاقاتهم .

١٣ - تقف الادارة فى بعض الشركات حائلا أمام حضور الاعضاء المنتخبين فيها للتدريب فى مؤسسة الثقافة العمالية ، فتسند اليهم مهمات أو مأموريات خاصة فى وقت طلبهم للتدريب بما يمنع من تدريبهم أو يؤخره وبما ينعكس على كفاية هؤلاء الأعضاء المنتخبين واشتراكهم الايجابى فى ادارة الشركة .

ويلاحظ أيضا أن هذه المشاكل التى اثارها الأعضاء المنتخبون فى مجالس ادارة الشركات المساهمة انما تمثل غالبية الآراء بالنسبة للأفراد الذين استطلع المؤلف رأيهم . كما يتضح ذلك من النسب المئوية الموضحة أمام كل مشكلة فى الجدول التالى « شكل رقم ٧ » .

شكل رقم (٧) آراء الأعضاء المنتخبين فى مجالس الادارة

طبيعة المشكلة	النسبة المئوية من الاجابات الكلية
١ - سوء فهم الأعضاء المعينين لمبدأ اشتراك العاملين فى الادارة •	٪ ٨٧
٢ - عدم وجود خطة عمل واضحة محدودة لمجلس الادارة •	٪ ٨٥
٣ - عدم معرفة المنتخبين لدورهم خارج مجلس الادارة •	٪ ٨٦
٤ - التفرقة فى المعاملة بين المعينين والمنتخبين •	٪ ٦٩
٥ - التداخل والتضارب بين التنظيمات العمالية المختلفة فى الشركة •	٪٦٢
٦ - عدم عرض طلبات المنتخبين على المجلس للمناقشة	٪ ٧٥
٧ - عدم اعداد جدول اعمال المجلس وعدم الاخطار بالانعقاد فى وقت مناسب •	٪ ٨٢
٨ - عدم تسجيل مناقشات المجلس بدقة •	٪ ٧٣
٩ - تكتل الأعضاء عند اتخاذ القرارات •	٪ ٧٢
١٠ - عدم انعقاد المجلس الا اذا تواجد رئيسه •	٪ ٤٨
١١ - عدم قدرة الأعضاء المنتخبين على متابعة قرارات المجلس والحصول على البيانات •	٪ ٨٧
١٢ - عدم التوفيق بين مزاولة الأعمال الأصلية •	٪ ٨٤
١٣ - عرقلة الادارة فى الشركة لتدريب الأعضاء المنتخبين يوميا وبين الاستعداد لجلسة المجلس	٪ ٤٠

رابعا : تحليل مشاكل التجربة في جمهورية مصر العربية

ولاشك فى أن نظرة سريعة الى اراء كل من الأعضاء المعينين والأعضاء المنتخبين فى مجالس ادارة الشركات المساهمة فى جمهورية مصر العربية توصلنا الى النتيجة الحتمية بأن هناك مشكلة حقيقية وعقبات واضحة تعترض سبيل الاشتراك الايجابى للعاملين فى الادارة • ولكى يمكن أن نصف العلاج لهذه المشاكل • ولكى يمكن أن نصل الى توصيات عملية لتسوية هذه العقبات وانجاح تجربة اشتراك العاملين فى اطار من المصلحة العامة ، فلابد من مناقشة هذه المشاكل وأراء كل من الجانبين «المعينين والمنتخبين» بشكل موضوعى بعيد عن أى تحيز ، وبشكل على يتمشى مع المنطق الادارى السليم مع ملاحظة الظروف العملية للتطبيق •

وسوف تقوم فى هذا الجزء من البحث بالمناقشة الموضوعية والتحليل العلمى لجميع هذه المشاكل حسب تقسيمها الموضوعى كما يلى :

١ - اشتراك العاملين فى الادارة العليا من حيث المبدأ :

وبالرغم من الالزام القانونى لاشتراك العاملين فى مجالس ادارة الشركات المساهمة فى جمهورية مصر العربية ، فانه من الافضل لازالة أى لبس فى الفهم ، أن نناقش المبدأ نفسه من الناحية الموضوعية ومن وجهة النظر الادارية السليمة •

فالادارة العلمية بفلسفتها الحديثة تعضد فكرة اشتراك العاملين فى ادارة المشروعات التى يعملون بها ، حتى تصدر سياسة المشروع ممثلة لأغلب وجهات النظر ومحصلة للمصالح الخاصة بالسلطات والهيئات التى يرتبط استمرار المشروع برضائها • واذا كان مجلس ادارة الشركات المساهمة بنى أصلا على ممثلى المساهمين حتى يضمنوا أن تكون سياسات المشروع محققة لمصالحهم واذا كان هذا حقا معترفا به للمساهمين تامينا

لأموالهم المستثمرة في المشروع ، فان فكرة اشتراك العاملين في الادارة تقوم أيضا على نفس الأساس ، وهو تأمين مستقبل هؤلاء العاملين وعائلاتهم المرتبط بمستقبل المشروع — فاذا كان حق المستثمرين أن يشتركوا في ادارة المشروع الذي تستثمر فيه اموالهم ، فمن حق العاملين أن يشتركوا في ادارة المشروع الذي ترتبط به حياتهم ، فليس من السهل أو المقبول لدى العامل المهني أن يترك مشروعا قضى به عدة سنوات وارتبطت به خبرته الى حد كبير ثم يتحول الى مشروع آخر لكي يعمل به .

ولا شك أن وجهة النظر الادارية السليمة تهدف الى أن يكون اشتراك العاملين في ادارة المشروعات ايجابيا فعالا ، بشكل تتحقق منه المصلحة الحقيقية للمشروع ، وهي الا تكون سياسة المشروع متحيزة بأي شكل من الأشكال لأي جانب من الهيئات التي يعتمد عليها المشروع وهي المستثمرين والعاملون ، والمستهلكون ، على حساب الهيئات الأخرى . واذا كان هناك اشتراك تعاوني فعال بين ممثلي الاستثمار وممثلي العمال في تخطيط سياسات المشروع . فسوف نضمن الى حد كبير عدم التحيز أو الاستغلال في اعداد السياسة ، وخاصة أن العاملين يمثلون أيضا جزءا من المستهلكين كما أن المستثمرين والعاملين يعلمون تماما أن استغلال المستهلكين أمر غير معقول اداريا ونتائجه خطيرة على المشروع في المدى الطويل .

وبالتالي يمكن أن يقال أنه من وجهة نظر الادارة العلمية فان اشتراك العاملين في أعمال مجلس الادارة يعتبر تأكيدا لحسن قيام المجلس بوظيفته الاساسية ، وهي تحقيق أهداف الشركة مع مراعاة صالح المجتمع ورأس المال والقوى العاملة .

هذا فضلا عن أن التطبيق العملي يوضح — كما سبق أن أشرنا — أن اشتراك العاملين في الادارة أصبح حقيقة واقعة — وأن اختلفت صورها في كثير من الدول الراسمالية والاشتراكية ومن الأفضل ان يكون هذا الاشتراك في صورة تنفيذية Line ايجابية وليس في صورة استشارية مجردة Staff

ومن أجل هذا يجب أن يفهم أعضاء مجلس الادارة المعينون أن صدور القانون رقم ١١٤ لسنة ١٩٦١ والقانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٦٣ اللذان أوجبا اشتراك العاملين فى مجالس ادارة الشركات المساهمة فى جمهورية مصر العربية انما عن طريقهما وضعت الامور فى نصابها الطبيعى حيث أمكن استكمال النقص فى تشكيل الادارة العليا فى الشركات بما يمكنها من حسن ادائها لوظيفتها الحقيقية . وبالتالى فان القانون لم يدخل العاملين فى مجالس الادارة اقحاما ، وانما صحح الاوضاع بالشكل الذى تقره الفلسفة الحديثة للادارة العلمية . وهنا يجب أن يقبل الأعضاء المعينون مبدأ اشتراك العاملين فى مجلس الادارة ، ويجب أن يتعاونوا معهم لتحقيق مصلحة المشروع ومصلحة المجتمع .

٢ - **أسس واجراءات اشتراك العاملين فى الادارة :**

اشتراك العاملين فى الادارة العليا اساسه استكمال التنظيم الادارى الذى يؤكد تخطيط سياسات المشروع فى شكل متوازن يحقق مصلحة المشروع ومصلحة المجتمع . ومن أجل هذا فالعامل ليس مطلوبا منه فى مجلس الادارة أن يعبر عن مصالح طائفته فحسب وليس مطلوبا منه فى كل جلسة المطالبة برفع الاجور أو تخفيض ساعات العمل أو انشاء نادٍ للعمال . أن مسئوليته أوسع من ذلك بكثير ، مسئوليته تشمل الشركة كلها : انتاجها وادارتها . وهو يجلس ليحاسب المدير ويناقش الميزانية ويفتح عينه على كل قرش وكل ورقة وكل مسمار .. وقد تضطره مسئوليته الى المطالبة بتخفيض أجور زملائه ورفع ساعات العمل اذا كان فى ذلك مصلحة الشركة ومصلحة المجتمع ، كما أن ممثلى العاملين لا يمثلون جبهة منفصلة عن باقى اعضاء مجلس الادارة ، بل أن المجلس بتشكيله الجديد يعتبر ممثلا لجميع العناصر المؤثرة فى تحقيق أهداف الشركة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف ، ومن أجل هذا يجب أن يفهم الاعضاء المنتخبون أن وجودهم فى مجلس الادارة ليس وظيفة خاصة وانما هو من أجل تمثيلهم لزملائهم ولا ينعزلوا عنهم أو عن عملهم الاصلى فى الشركة الذى يجب

أن يستمروا فى أدائه ولا شك أن هذه هى روح التشريع ومن أجل ذلك نص القانون على انتخاب هؤلاء المندوبين بواسطة زملائهم فى الشركة وعلى الا يتقاضوا علاوة على مرتباتهم أو اجورهم الاصلية من الشركةالا بدل حضور الجلسات اثناء عضويتهم فى مجلس الادارة . ومعنى ذلك أن عضوية مجلس الادارة لمندوبى العاملين ليس سلطانا أو مصدرا انكسب يتهافت عليه الجميع بل هى خدمة وتضحية لأعضاء القوة العاملة فى الشركة .

ومن أجل هذا أيضا يجب ألا يسرف العاملون عند ترشيح أنفسهم لمجلس الادارة فى الوعود والتعهدات التى قد لا تكون فى مصلحتهم — الانتخابية فى المدى الطويل ، حيث قد لاتسمح لهم الظروف بتحقيق هذه الوعود أثناء فترة العضوية ، بما يؤدى الى عدم أعادة انتخابهم . فضلا عن أن ذلك قد يخرج عملية اشتراك العاملين فى الادارة عن طابعها الحقيقى البعيد عن المصلحة الذاتية المجردة .

واذا سلمنا بأن اشتراك العاملين فى الادارة العليا من أجل تحقيق مصلحة الشركة ، فان هذه المصلحة يتم تحقيقها بايجابية وفعالية سريعة اذا ما تعاون الأعضاء المنتخبون مع الأعضاء المعينين واذا ما أتيح للأعضاء المعينين — كمديرين — فرصة تنفيذ سياسات مجلس الادارة بدقة عن طريق تعاون العاملين معهم على أساس من الثقة المتبادلة . ومن أجل هذا يجب أن يبتعد المرشحون من العاملين عن أى تصرف يشوب المعركة الانتخابية وخاصة ما يعرض بالأعضاء المعينين أو يقلل من ثقة العاملين فيهم . لأن فى هذا ضررا بالغا على علاقة السلطة بالشركة وبالتالى على فاعلية التنفيذ لسياسات مجلس الادارة ، وهو مالا يرضاه العاملون أنفسهم لأن هذا ضد مصلحتهم كقوة عاملة التى أصبحت جزءا من مصلحة المشروع .

أما من حيث اجراءات الاشتراك فى الادارة العليا ، فان الباحث لمس أن هنالك بعض الآراء التى تنادى بتعيين العدد المطلوب من العاملين

في مجلس الإدارة بواسطة الانتخاب ، كما تنادى بعض الآراء الأخرى بقصر الترشيح على ذوى المؤهلات العالية أو مديرى الادارات . وهنا يجب أن نوضح أن عملية التعيين لبعض أعضاء مجلس الادارة موجودة فعلا ، ولكن أن يكون اشتراك العاملين عن طريق التعيين وليس عن طريق الانتخاب ، ففى هذا قضاء على فكرة الديمقراطية التى يعتبر تطبيقها فى مجال المشروعات أحد العوامل المروجة لفكرة اشتراك العاملين فى الادارة وبالتالى يجب ومن المصلحة أن يظل اشتراك العاملين فى الادارة عن طريق الانتخاب .

اما بالنسبة للآراء المنادية بقصر الترشيح على ذوى المؤهلات العالية أو مديرى الادارات فى الشركة فان هذا حرمان لجزء كبير من القاعدة الأساسية للقوة العاملة فى الشركة من حق الترشيح . فى حين أن فى اعطائهم حق الترشيح توعية حقيقية لهذه القاعدة لممارسة الديمقراطية الكاملة سواء فى الترشيح أو الانتخاب . كما أنه يوجد ضمن هذه القاعدة كفايات حقيقية قابلة للخبرة الطويلة يمكن الاستفادة منها فى ادارة الشركة بعد صقلها بالتدريب الادارى اللازم . غير أنه يمكن تنظيم عملية اشتراك المستويات المختلفة من العاملين بالشركة فى الادارة لتخفيف العبء على أجهزة التدريب كما سنوضح ذلك فيما بعد .

هذا ويلاحظ أن المصلحة تقتضى توعية العاملين بأسس اشتراكهم فى مجلس الادارة ، وبالعملية التى يجب أن تتم بها المعركة الانتخابية . على أن تنتهى عملية الترشيح والانتخاب بدون تأثير يذكر على الانتاج فى الشركة . ومن أجل هذا يقتضى الأمر أن تعمل الأجهزة التى تشرف على اجراء الانتخابات الخاصة بعضوية مجالس الادارة (مثل ادارة النقابات والثقافة العمالية بوزارة العمل) على أن يلاحظ الانتهاء من عملية الانتخاب قبل انتهاء الدورة بمدة مناسبة ، حتى يبدأ اشتراك المنتخبين بسرعة بمجرد بدء الدورة التالية للعضوية فمثلا لاحظ المؤلف أن هناك بعض شركات تم فيها الانتخاب فى شهر مارس ١٩٦٥ مثل شركة وجه بحرى للأعمال المدنية ، وشركة النيل العامة لتجارة وتصدير الأقطان ، وشركة النيل

العامة للمقاولات ، وشركة الدار المصرية للتأليف والترجمة • كما أن هناك شركات أجرت انتخابها في ديسمبر ١٩٦٥ ، مثل شركة اسكندرية التجارية والشركة العامة لخدمات الطيران وكذلك أجريت انتخابات المكتب العربي للتصميمات والاستشارات الهندسية في ١٩٦٦/٢/٢٤ • كل هذا في حين أن دورة العضوية الحالية تنتهي قانونا في ٣٠ يونيو ١٩٦٦ • اذن متى يتم تدريب هؤلاء المنتخبين ؟ وكيف يتم اشتراكهم في أعمال مجلس الادارة بشكل ايجابي فعال ؟ •

٣ - كفاية الأعضاء المنتخبين :

لاشك أن الغالبية العظمى من الأعضاء المنتخبين في مجالس ادارة الشركات المساهمة في جمهورية مصر العربية تنقصه الكفاية الادارية المناسبة للاشتراك الايجابي في الادارة • حقا أن هناك بعضا منهم يشغلون وظائف ادارية - غالبا في مستوى الادارة المباشرة في الشركة ولكن هؤلاء لايمثلون الا نسبة محدودة من الأعضاء حيث أن الغالبية من العاملين المنفذين •

غير أن غالبية الأعضاء المنتخبين تزيد فترة اشتغالهم بشركاتهم كعاملين على خمس سنوات • وهي ليست بالفترة القصيرة ، أعطتهم فرصة التعرف على زملائهم العاملين بالشركة ، كما أعطت العاملين فرصة معرفتهم •فضلا عن اكتساب هؤلاء المنتخبين للمعرفة الفنية بأعمالهم والمعرفة العامة بظروف الشركة وأحوالها • وبالتالي فيمكن الاستفادة بمعرفتهم هذه في مجلس الادارة وفي تخطيط سياسات الشركة ، على أن تستكمل كفايتهم بالتدريب الاداري المناسب ، حتى يمكن الاستفادة بهم في مجلس الادارة الى أقصى حد ممكن •

واذا كان التدريب ضروريا جدا للأعضاء المنتخبين في مجالس الادارة فهو لازم أيضا للأعضاء المعينين • والمسألة نسبية على أن ينظر

الى التدريب الادارى على أنه عملية مستمرة ولازمة حتى يمكن ان نرتقى دائما بمستوى الادارة العليا فى الشركات فى مجتمعنا المتطور باستمرار .

ومن حيث المبدأ ، يجب الا تكون هناك أية تفرقة فى المعامله بين الاعضاء المنتخبين والأعضاء المعينين ، سواء أكان هذا فى مكان التدريب او اقامة المدربين ، أو بدل السفر ... الخ .

حقا أن التدريب يجب أن يتم بأقل تكلفة ممكنة دون اسراف ، ولكن مهما كان الأمر فلا بد أن توحد المعاملة بالنسبة لجميع أعضاء مجالس الادارة محافظة على الكيان والمظهر المتكامل للمجلس بجميع أعضائه . وسوف يكون هناك قطعا اختلاف فى البرامج حسب مجموعات المدربين (الأعضاء) المعينين بما يتناسب مع مستوى معرفتهم وكفايتهم ، ولكن التوحيد يكون فى المعاملة المالية والمكان والظروف . هذا فضلا عن أن المصلحة تقتضى عقد مؤتمرات وجلسات تضم المدربين من الأعضاء المعينين والمنتخبين على السواء لتبادل وجهات النظر ، ومناقشة مشاكل التطبيق ومواجهة كل منهم للآخر صراحة أمام المشرفين على التدريب وبعيدا عن ظروف العمل ومناطق السلطة والنفوذ الادارى فى الشركات بما يمكن المشرفين على التدريب من توجيه الطرفين فى اطار المصلحة العامة ومن التقريب بين وجهات النظر ، فضلا عن ازالة الحواجز التى قد تخلقها ظروف السلطة ، بما يعود فى النهاية على المشروع والتجربة بالفائدة والنجاح .

وعموما فان اشتراك العاملين فى الادارة العليا بشكل ايجابى متوقف على تدريبهم اداريا . وهنا تظهر ضرورة الاسراع فى تدريب غالبية الأعضاء المنتخبين ، ولو بقسط محدود ، يمكنهم الى حد ما من المشاركة فى أعمال المجلس . بمعنى أن هؤلاء يحتاجون بسرعة الى توعية بحقوقهم وواجباتهم ودورهم فى مجلس الادارة ودور المجالس عموما واختصاصاته وفكرة سريعة عن أعمال التخطيط المتابعة . على أن يستكمل التدريب بشكل أعمق فيما بعد . ومن أجل هذا ظهرت بعض الآراء تنادى بأن

يتم تدريب المرشحين لعضوية المجلس ، حتى اذا مانجحوا فى الانتخابات توافرت لديهم القدرة المبدئيـة للاشتراك فى الادارة والتعاون مع الأعضاء المعينين بايجابية وفاعلية مناسبة •

- **غير ان هذا الرأى لا يمكن قبوله للأسباب التالية :**

(أ) أن عدد المرشحين يكون عادة أكبر بكثير جـدا من العـدد المطلوب دخوله فى مجالس الادارة (أربعة أعضاء) حيث وصل العدد فى بعض الشركات الى ٣٠ مرشحا فأكثر •

(ب) أن فترة الترشيح محدودة ، بل ومن المصلحة أن تحـدد الى أقل حد ممكن حتى لاتتأثر الانتاج فى الشركة •

(جـ) أنه لن تكون هناك جدية فى التدريب ، بل ربمـا تستخدم عملية الترشيح ذريعة للتغيب عن الشركة بحجة التدريب وما يكون له من مزايا •

(د) أن العاملين لن يرحبوا بذلك حتى لايتركوا الشركة فى وقت هم أحوج مايكونون فيه للاتصال بزملائهم •

(هـ) أن أجهزة التدريب سوف تعجز عن اتمام هذه المهمة فى الوقت المطلوب • فمثلا لدينـا مؤسسة الثقافة العمالية التى تتولى حاليـا تدريب الأعضـاء المنتخبين وهم أقل عددا بكثـير من المرشحين ــ فى شهر مارس ١٩٦٦ فى حين أن هـذه الدورة (الدورة الثانية لاشتراك العاملين فى مجالس الادارة) تنتهى فى يونيو ١٩٦٦ •

وحتى لو ساعدت أجهزة التدريب الأخرى المتخصصة فى الدولة فى هذه المهمة فان تستطيع اتمامها فى هذه الفترة الوجيزة لهذا العددالكبير جدا من المرشحين • هذا فضلا عن أن تكاليف التدريب سوف تكـون [illegible] يتطلبها اسراف كبير •

وبالتالى فتدريب المرشحين مرفوض شكلا وموضوعا . ولابد أن يتم التدريب للأعضاء المنتخبين فقط ، غير أن الأمر لازال يحتاج الى اعطاء غالبية هؤلاء المنتخبين قسطا سريعا من التدريب فى أقصر فترة ممكنة. وهنا أيضا تواجهنا مشكلة الطاقة المحدودة لأجهزة التدريب . والأصل أن تحل هذه المشكلة وتتسع امكانيات التدريب بما يمكن من تغطية وتدريب المنتخبين بأسرع ما يمكن من حيث التدريب المبدئى الذى يمكن العاملين من غير المشرفين على الاشتراك فى أعمال مجلس الادارة . غير أنه اذا لم يمكن حل هذه المشكلة فان هناك حلا آخر مؤقتا وهو تنظيم عملية الانتخاب بالشكل الذى يقلل نسبيا من عدد الأعضاء المنتخبين من العاملين المنفذين الذين لايشغلون وظائف ادارية قيادية فى الشركة — الذين يحتاجون الى سرعة كبيرة فى التدريب المبدئى اللازم لتعاونهم واشراكهم الايجابى — الى حد ما فى أعمال مجلس الادارة . فاذا أمكن تقليل عدد الأعضاء المنتخبين من قاعدة العاملين المنفذين — غير المشرفين أو رؤساء الواحدات والأجهزة فى الشركة الى نصف عدد الأعضاء فى مجلس الادارة (أى عضوين فقط) أمكن تخفيض عدد المطلوب تدريبهم الى النصف وبالتالى يخف العبء عن أجهزة التدريب ويمكن اتمام مهمة التدريب المبدئى السريع لهؤلاء الأعضاء فى أقل فترة ممكنة ويمكن تطبيق هذه الفكرة لفترة معينة — عشر سنوات مثلا — بعدها يطلق أمر الانتخاب حيث تكون التجربة قد مرت بمراحلها الأولية الصعبة . وحيث يكون الوعى قد انتشر بين العاملين ، وحيث يكون قد توافر بالشركة عدد لا بأس به من العاملين المدربين ادارياً ممن ساهموا فى ادارة الشركة بشكل ايجابى وممن يصلحون لاعادة الانتخاب . هذا فضلا عن أن هذه الفترة تعطى فرصة أفضل لتقوية وزيادة أجهزة التدريب فى الدولة . ويلاحظ أن هذا الاقتراح لايقصد به مطلقا انتخاب المؤهلين دون غيرهم وانما الانتخاب لازال مفتوحا لجميع العاملين طالما أن لائحة العاملين تسمح بوصول جميع العاملين الى الفئة الأولى إما بناء على الخبرة أو المؤهل والخبرة

معا • هذا ويمكن للجامعات وأجهزة التدريب الأخرى المتخصصة أن تساعد مع مؤسسة الثقافة العمالية فى هذه المهمة ، وكذلك فى الدورات التدريبية الأخرى المتعمقة ، وفى تدريب الأعضاء المعينين أيضا كما يمكن للمؤسسات العامة النوعية أن تسهم أيضا فى هذه المهمة وخاصة بالنسبة لعقد المؤتمرات بين الأعضاء المعينين والأعضاء المنتخبين •

ويجب أيضا أن تلاحظ المجالس العليا للقطاعات توصية الشركات التابعة بخصوص ضرورة تسهيل حضور الأعضاء المنتخبين للدورات التدريبية اللازمة • وياحبذا لو أصبح التدريب اجباريا لأعضاء مجالس الادارة المنتخبين ، على أن تجرى لكل دورة اختبارات معينة تعلن نتائجها على العاملين بالشركة • حتى يكون هناك دافع وحرص على التدريب فتتوافر له الجدية والفاعلية اللازمة • على أن تؤخذ هذه النتائج فى الاعتبار أيضا عند ترقية العامل من وظيفته الأصلية الى وظيفة أعلى بالشركة •

وبهذه المناسبة يظهر لنا قصر فترة العضوية (سنتان) بالنسبة للأعضاء المنتخبين ، اذا أخذنا فى الحسبان مايقضى منها فى التدريب الرسمى (عن طريق أجهزة التدريب المتخصصة) أو فى التدريب غير المباشر عن طريق الاشتراك فى أعمال مجلس الادارة • هذا فضلا عن أن الفرصة لابد أن تسمح بالاستفادة الحقة من هؤلاء الأعضاء بعد استكمال تدريبهم واشتراكهم الايجابى فى مجالس الادارة بالمستوى المطلوب ، كما لابد أن تعطى لهؤلاء الأعضاء أيضا فرصة ظهور نتائج ملموسة لاشتراكهم الايجابى فى أعمال المجلس ، حتى يمكن لزملائهم العاملين عدالة الحكم عليهم ، ومن الناحية الشكلية فيجب ألا تكون هناك تفرقة بين فترة عضوية الأعضاء المعينين (٣ سنوات حسب قانون الشركات) وفترة عضوية الأعضاء المنتخبين (سنتان) فمجلس الادارة يعتبر مجموعة متكاملة فى عمله ، فاذا مانجح فى عمله فانه ينجح كمجموعة ، واذا ما فشل فى عمله فانه يفشل كمجموعة • ومن الناحية الموضوعية ، واذا كانت خطة التنمية

الاقتصادية خمسية ، والشركات هى الوحدات الانتاجية للخطة ، فلماذا لاتصبح فترة عضوية مجلس ادارة الشركة المساهمة فى جمهورية مصر العربية خمس سنوات دون تفرقة بين معينين ومنتخبين • وبالتالى تعطى الفرصة لتدريب الأعضاء وتفاهمهم ، وتعاونهم ، وامكانية ظهور نتائج عملهم بشكل ملموس ، حتى يمكن عدالة الحكم عليهم ، وقد يقال أن فى هذا احتكارا لعضوية المجلس بواسطة فئة قليلة (وخاصةبالنسبةللمنتخبين) غير أن هذا القول مردود عليه لأنه هو نفس الوضع بالنسبة لعضوية مجلس الشعب فضلا عن أنها فى الحقيقة مسئولية كبيرة لابد أن تعطى لمن حملها الفرصة كاملة لحسن القيام بها •

واقتراحنا هذا بالنسبة لفترة العضوية نرى تطبيقه فقط بالنسبة لأعضاء مجلس الادارة — معينين ومنتخبين — وليس بالنسبة لرئيس مجلس الادارة فرأينا أن وظيفة رئيس مجلس الادارة تكونوظيفةمستمره وغير محدودة باعتباره أيضا رئيسا للجهاز التنفيذى بالشركة • ومن مصلحة الشركة توافر استقرار كبير فى هذه الوظيفة ، على أنه يجوز عزله بواسطة سلطة التعيين فى أى وقت اذا ثبت انحرافه أو اهماله ، وهذا ما يجب تطبيقه بالنسبة للأعضاء الآخرين فى مجلس الادارة •

٤ — **تضارب التنظيمات العمالية داخل الشركة •**

ولاشك أن تعدد التنظيمات العمالية داخل الوحدة الواحدة (الشركة) يثير كثيرا من التساؤل كما يؤدى الى تداخل فى اختصاصاتها وأعمالها بما يؤدى قطعا الى الاسراف فى الجهد والتأثير على كفاية العامل الانتاجية• ولقد أدى هذا الى اثارة مشاكل متعددة نتج عنها شكوى العاملين أنفسهم فضلا عن شكوى الادارة فى الشركات المختلفة ، وبالتالىالمطالبةالمستمرة بضرورة تدخل الدولة لحل هذا الموضوع •

والحقيقة أن مثل هذه المشكلة يمكن حلها اذا نظرنا الى جوهرها على أنها مشكلة تنظيمية • المشكلة ليست فى تعدد هذه الأجهزة والتنظيمات

العمالية ، طالما أن لكل تنظيم أو جهاز منها هدفا يختلف عن هدف الآخر • وبالتالى فان المشكلة حقيقة هى مشكلة تحديد اختصاصاتها وتحديد العلاقة بينها • بحيث يكون هذا كله واضحا لأعضاء هذه التنظيمات من العاملين ، وواضحا كذلك لادارة الشركة بل وواضحا أيضا لجميع أفراد القوة العاملة بالشركة •

فبالنسبة للجنة النقابية فى الشركة فهذه هدفها اجتماعى بشكل عام ، واذا نظرنا بجدية الى حقيقة وضعها فى مجتمعنا الاشتراكى فقد انتهى الوقت الذى كانت تلعب فيه النقابات العمالية دورا مختلفا فى المجتمع الرأسمالى ، حيث كان هدفها هو الحصول على أكبر كسب ممكن للطبقة العاملة ــ من صاحب العمل ــ التى كان يزداد تأييدها وتعضيدها للنقابة كلما نجحت فى هذا المجال وكلما زادت معارضتها لصاحب العمل ، ولكن الأمر اليوم قد اختلف عن الأمس فلم يعد هناك صاحب العمل المستغل ، وأصبح الشعب يسيطر على وسائل الانتاج ، ولم يعد للنقابات مجال لاظهار بطولتها أمام العاملين فى معارضة صاحب العمل وزيادة المكاسب •

وبالتالى فان اللجنة النقابية لابد أن تعمل على تحسين علاقات العمل فى الشركة ، ويصبح اختصاصها محصورا فى النواحى التالية :

(أ) دراسة امكانيات التوسع فى تقديم الرعاية الاجتماعية اللازمة من تغذية ومواصلات ونشاط رياضى وتعاونى واعانات مادية لمن يمر بظروف قاسية للعاملين بالشركة •

(ب) دراسة امكانيات التوسع فى الرعاية الطبية للعاملين بالشركة وعائلاتهم •

(جـ) المساهمة الايجابية فى رفع المستوى الفكرى والثقافى للعاملين مثل تنظيم برامج محو الأمية والندوات الثقافية ، هذا فضلا عن توعية العاملين باتباع النواحى الصحية وارشادات الأمن الصناعى •

(د) الاشتراك مع الادارة — بصفة استشارية — فى اعداد نظام الأجور والمكافآت وحوافز العمل •

(هـ) دراسة المطالب الفردية للعاملين وشكاواهم ، ومحاولة حلها لدى الادارة وديا بشكل تعاونى بدلا من تردد العاملين على المكاتب وتضييع وقتهم •

ويلاحظ أنه فى قيام النقابة بهذه الاختصاصات يجب أن تلاحظ الظروف المالية للشركة ومصلحة الشركة أساسا فى المدى القصير والطويل ، حيث أنه لو تحققت مصلحة الشركة فان فى هذا تحقيقا لمصالح العاملين ولو فى المدى الطويل •

أما بالنسبة لممثلى العاملين فى مجلس الادارة ، فهم جزء لا يتجزأ من مجلس الادارة نفسه ، واختصاصاتهم هى اختصاصات المجلس فى تخطيط السياسة العامة ومتابعتها ، ولا فرق بينهم وبين الأعضاء الآخرين داخل المجلس فاختصاص المجلس كلجنة متكاملة ، هذا هو اختصاصهم داخل مجلس الادارة • أما خارج المجلس فيقومون بأعمال وظائفهم الأصلية وطبقا لنظام العمل بالشركة ، الا اذا كان بعضهم عضوا بلجنة شئون العاملين ، أو اذا احيل على أحدهم أو بعضهم دراسة أى موضوع — وخاصة ما يتصل بشئون العاملين — التحضير له وعرضه على مجلس الادارة عند انعقاده فعموما ليست لهم أية صفة تنفيذية خارج مجلس الادارة الا بما تمليه سلطات وظائفهم الاصلية قبل دخولهم المجلس ، هذا فضلا عن أن عضوية المنتخبين فى مجلس الادارة لا تكسبهم أية سلطة خاصة خارج المجلس — من الناحية التنفيذية — وهم مطالبون بتنفيذ أوامر رؤسائهم المباشرين فى العمل حسب مقتضيات وظائفهم الاصلية •

ومن الاختصاصات السابقة للتنظيمات العمالية المختلفة نجد أنه لا يوجد تضارب بينها ، بل يجب أن يكون هناك تعاون بينها ، كل فى اختصاصه لتحقيق مصلحة الشركة ، بما فيها مصلحة العاملين ، فى اطار خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعيه واطار المصلحة العامة •

٥ ـ أهمية وجود خطة واضحة لمجلس الادارة :

أن العمل الوطنى على أساس الخطة لابد أن يكون محددا امام أجهزة الانتاج على جميع مستوياتها ، بل أن مسئولية كل فرد فى هذا العمل يجب أن تكون واضحة أمامه حتى يستطيع أن يعرف فى أى وقت من الاوقات مكانه فى العمل الوطنى .

أن ذلك يقتضى أن تتحول الخطة الشاملة فى أهدافها الاقتصادية والاجتماعية الى برامج تفصيلية تكون فى متناول يد أجهزة الانتاج أن ذلك يقتضى ربط الانتاج كما ونوعا بحدود زمنية تلتزم بها القوى المنتجة على أن تتم العملية كلها فى اطار الاستثمارات المخصصة .

أن الكم والنوع فى عملية الانتاج لا يمكن فصلهما عن حساب الزمن وحساب التكلفة والا أفلت التوازن الحيوى لعملية الانتاج وتعرضت للاخطار .

ولذلك فان التخطيط ذو أهمية كبيرة فى تحقيق أهداف كل وحدة انتاجية اذ بدونه يصبح العمل فيها ارتجاليا . ويظهر فيها الاسراف بكل معانيه ، والتخطيط فى حد ذاته نوع من الاقتصاد وسلاح ضد الاسراف، اذ أنه يهدف الى دراسة الظروف المحيطة ، وتحديد أنسب السياسات والطرق لحسن استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة للمشروع ، وتحقيق هدفه بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .

ان التخطيط عملية مستمرة تظهر الضرورة اليها من عدم التأكد من المستقبل وخضوع الظروف المؤثرة للتغير المستمر . وبالتالى فأساسها التنبؤ والتقدير على أساس عملى وليس على أساس تخمينى بعيد عن الدراسة الدقيقة . فهو عملية خلق علمى منظم .

والتخطيط الايجابى السليم هو الذى تكون أساسه الدراسة العلمية لظروف السوق المحلية وأسواق التصدير ، والظروف الخاصة بالمشروع وموارده، وتكون نتيجة برامج عمل وأداء تفصيلية نوعية وكمية مترجمة فى شكل مادى ومرتبطة بمواعيد زمنية محددة .

ولذلك فان الدراسات السريعة البعيدة عن الدقة والعجلة فى اصدار القرارات والاعتماد على المنطق المجرد للتجربة والخطأ سواء بالنسبة للمشروعات الجديدة عند انشائها واختيار موقعها وتصميم مبانيها وتحديد نوع وكمية انتاجها ، وتحديد عدد ونوع العاملين بها ، وتحديد نوع الآلات والمعدات المستخدمة ... الخ ، وسواء بالنسبة للمشروعات الموجودة عند تحديد سياسات الشراء والانتاج والتسويق والتمويل ، والأفراد ... الخ . كل ذلك لاينتج عنه الا اغفال الواقع . وضياع المجهود، وتوجيه خاطىء للعمل وضياع للنفقات ، وفى النهاية تكون المفاجأة بالمشكلة دون استعداد ، وبالتالى يكون الاسراف الشديد فى حلها .. اذا أمكن الحل . بل تكون النتيجة صدم الثقة فى دراسة قرارات الادارة وهذا هو الخطر الكبير .

وعلى ذلك فان قيام مجلس ادارة الشركة بوضع خطة الشركة ، وبرامج العمل التفصيلية لجميع قطاعات النشاط ، وتحديد نتائج هذه البرامج بشكل كمى ــ تقديرى ــ وترجمة ذلك بشكل نقدى فى الميزانية التقديرية لمرحلة العمل القادمة حسب ظروف الشركة أمر ضرورى لايمكن اغفاله أو التهاون فيه . وخاصة أن فى هذا ايجاد أساس سليم ودقيق للمتابعة ، ومنعا لشكوى الأعضاء المنتخبين من عدم معرفتهم لاطار العمل . فضلا عن تحقيق مصلحة الشركة ، وتسهيل مهمة أجهزة التخطيط والمتابعة المركزية فى الدولة .

٦ ــ تنظيم أعمال مجلس الادارة :

اذا نظرنا الى باقى المشاكل التى أثارها أعضاء مجالس الادارة المعينين والمنتخبين ــ كما سبق أن أشرنا ــ نجدها تتصل عموما بالتنظيم الداخلى لأعمال مجلس الادارة . ولا شك أن من حق أعضاء مجلس الادارة ــ عموما ــ ومن أجل مصلحة العمل أن يحدد موعد شهرى لاجتماع مجلس الادارة . وتنظيم أعمال المجلس على الوجه التالى :

(أ) اعداد جدول لأعمال المجلس يوضح الموضوعات التى سوف تناقش فى الاجتماع القادم • على الا يشتمل بند « ما يستجد من أعمال» على أكثر من ١٠ فى المائة من الموضوعات الأصلية• ويرفق بهذا الجدول المذكرات التفسيرية الوافية لهذه الموضوعات • على أن يوزع هذا الجدول على أعضاء المجلس — بواسطة سكرتارية المجلس — قبل موعد الاجتماع بأسبوع على الأقل ، حتى تتاح الفرصة للأعضاء للدراسة والتحضير للاجتماع •

(ب) من حق أى عضو طلب أية بيانات أو معلومات متصلة بما سيعرض على المجلس عند انعقاده • على أن يوجه طلب الأعضاء الى سكرتارية مجلس الادارة وعلى أن يجاب الطلب فى فترة أقصاها ٤٨ ساعة حتى تعطى الفرصة كاملة أمام الأعضاء لاستيضاح كل ما من شأنه أن يزيد من فاعلية مناقشاتهم داخل المجلس •

(ج) من حق أى عضو طلب عرض أى موضوع على المجلس ، أن يتقدم به بمذكرة توضيحية له الى رئيس أو سكرتارية المجلس• على ألا يجوز تأجيل عرض الموضوع على مجلس الادارة الا مرة واحدة — أى لابد من مناقشة الموضوع أما فى أول اجتماع للمجلس أو فى الاجتماع التالى على الأكثر • اذ أن هذا حق أصيل للأعضاء ، ويترك أمر البت فى شكلية الموضوع أو أهميته •• الخ لمجلس الادارة نفسه وفى هذا طبعا تدريب للأعضاء بشكل غير مباشر •

(د) لابد أن يجتمع مجلس ادارة الشركة فى موعده الشهرى العادى ، برئاسة رئيس المجلس فاذا لم يتواجد الرئيس حل محله فى الرئاسة أى شخص يحدده المجلس ، ولا يؤثر هذا على قانونية الاجتماع ، فالرئيس ماهو الا أحد الأعضاء • والمسألة تنظيمية بحتة •

ومن الأفضل أن ينتخب المجلس فى أول اجتماع له أحد الأعضاء لكى يحل محل الرئيس أوتوماتيكيا — فى رئاسة المجلس عند غيابه ويبلغ به المجلس الأعلى للقطاع الذى تتبعه الشركة . واذا حدث وتغيب هذا النائب أيضا ، فان المجلس يحدد من يرأس الجلسة وقتها ، وتكون الجلسة قانونية متى تكامل العدد القانونى بصرف النظر عن حضور الرئيس الأصلى أو نائبه الجلسة .

(هـ) من الضرورى ومن أجل المصلحة العامة تسجيل كل مايقال أو يدون داخل جلسة مجلس الادارة . ففى هذا توضيح كامل لفاعلية المجلس : وايجابية أو سلبية أو موضوعية أو شكلية الأعضاء منفردين ، فضلا عن أن فى هذا تحديدا لمسئولية ومجهودات الأعضاء منفردين ، وبالتالى يمكن تحقيق المتابعة والرقابة بسهولة .

(و) يحدد المجلس فى قراراته أسماء المعارضين والمؤيدين فى حالة القرار بالأغلبية فضلا عن استرعاء نظر الأعضاء الى القرارات السرية التى لا يجب اذاعتها ، وعموما فان اذاعة القرارات العادية لمجلس الادارة بواسطة الأعضاء — معينين أو منتخبين — لاضرر منه ولكن ليس من المصلحة اذاعة المناقشات وخاصة آراء المعارضين فى حالة ما اذا كان الموضوع يتصل بالأفراد لأن هذا لن ينتج عنه سوى التأثير السيء على نفوس هؤلاء الأفراد ممن كان يعارض مصلحتهم داخل المجلس ، فى حين أن المعارضة تكون عموما موضوعية وليست شخصية . ومن أجل هذا يكتفى باذاعة القرارات العادية دون أية تفصيلات بالمرة .

(ز) من حق أى عضو من أعضاء المجلس — معين أو منتخب — طلب أية بيانات أو معلومات تفيده فى متابعة قرارات المجلس

السابقة • على أن يتم هذا الطلب عن طريق رئيس أو سكرتارية مجلس الادارة ، ولايطلب مباشرة من أجهزة التنفيذ أو المشرفين عليها منعا لأى احتكاك وحتى لايتعطل العمل • على أن يجاب طلب العضو فى هذا الشأن فى مدة أقصاها أسبوعا • على أن يلاحظ طبعا أن رئيس مجلس الادارة المسئول أمام المجلس عن تقديم تقارير دورية توضح نتائج التنفيذ طبقا للخطة • وعلى أن يتم ذلك بصفة منتظمة حتى يمكن للمجلس القيام بوظيفته فى المتابعة بشكل ايجابى فعال •

وبهذه المناسبة نحب أن نشير الى أن اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام رقم ٦٠ الذى صدر فى سبتمبر ١٩٧١ قد استحدثت فى هذا الشأن نصا بالمادة ٣٨ بأن يضع مجلس ادارة الشركة لائحة داخلية لتنظيم سير العمل فيه مع عدم الاخلال بالأحكام المنصوص عليها فى القانون أو فى نظام الشركة — وبالتالى أصبح هناك سند قانونى يحتم وضع هذه اللائحة والاسترشاد بما ذكرناه سابقا من أجل حسن سير العمل وحل المشكلة المشار اليها ، ولقد أكدت هذا المعنى أيضا اللائحة الأخيرة للقانون والصادرة بالقرار الجمهورى رقم ٩٠ لسنة ١٩٧٦ •

واذا كنا نحاول بذلك تنظيم أعمال مجلس الادارة فى الشركات المساهمة فاننا لابد أن ننظر أيضا الى كيفية قيام الأعضاء وخصوصا المنتخبين منهم بالدراسة والتحضير والاستعداد الموضوعى لاجتماع المجلس فمن حيث الأعضاء المعينون ، نجد أن طبيعة وظائفهم الأصلية كمديرين تمكنهم من تنظيم عملهم والحصول على الوقت اللازم لدارسة ماسيعرض على المجلس • أما الأعضاء المنتخبون فأمامهم مشكلة التوفيق بين مقتضيات أعمالهم الأصلية اليومية فى مستوى القاعدة والتنفيذ عموما — وبين الاستعداد لمجلس الادارة فالعامل مكلف بالقيام بأعباء عمله اليومى العادى ولا يستطيع تركه — عادة — لدراسة موضوعات

المجلس والاتصال بزملائه بشأنها . وهنا يستوجب لأمر من ادارة الشركة اعطاء يوم أو يومين تفرغا للعضو المنتخب من عمله الأصلى العادى، حتى يمكنه دراسة موضوعات المجلس . على أن يتم ذلك بعد توزيع جدول أعمال المجلس . وقبل اجتماعه . وعلى أن يتواجد العضو فى الشركة وفى أوقات العمل الرسمية كالعادة . فهذه ليست أجازة وعلى أن يجهز مكان لهؤلاء الأعضاء للقيام بدراساتهم ، ولتكن حجرة اجتماعات مجلس الادارة وطبعا يقوم مقامهم فى عملهم العادى — عند التفرغ — من يقوم مقامهم وقت الأجازة العرضية أو المرضية ، بناء على أوامر رؤسائهم المباشرين . ويلاحظ طبعا أن يعطى العامل أجره الطبيعى عن هذه الفترة . وليس فى هذا ميزة بل تمكين للعمل وتسهيل لمقتضيات العضوية فى مجلس الادارة . واذا كان من الاعضاء المنتخبين من هو مدير ادارة مثلا .. فلا داعى أبدا لأن ينطبق عليه ، طالما أنه بحكم وظيفته الاشرافية يستطيع تنظيم وقته وعموما فمسموح للأعضاء المنتخبين أن يتصلوا بزملائهم من العاملين لاستطلاع وجهات نظرهم بشرط ألا يعطل ذلك من عمل زملائهم . غير أن اتصال الأعضاء المنتخبين بالمديرين أو المشرفين على العمل لطلب بيانات أو ما شابه ذلك ممنوع ، ويكتفى باتصالاتهم بسكرتارية مجلس الادارة أو برئيس المجلس فى هذا الشأن .

أما من حيث شعور الأعضاء المنتخبين بتكتل الأعضاء المعينين داخل مجلس الادارة وعند التصويت . فهذا أمر — أن وجد — فليس مرغوبا فيه من المصلحة فى شىء من الناحية الادارية . فالتكتل مهما كانت صورته من المعينين ، أو من المنتخبين ، أو من خليط بينهم ، ليس فى مصلحة الشركة أو المصلحة العامة . وعلى كل عضو من أعضاء مجلس الادارة ان يناقش موضوعيا ويقول رأيه بصراحة واستقلال عن الغير . وهذا الأمر متوقف عمليا على وعى أعضاء المجلس فى فهم طبيعة وظيفتهم . هذا فضلا عن أن التعاون المرجو الوصول اليه بين الأعضاء جميعا سوف يمنع من حدوث هذا التكتل . وخاصة أن الجميع لابد أن يعملوا لمصلحة الشركة وليس لأى مصلحة شخصية بالمرة .

خامسا : الخاتمة وتوصيات

ان تطبيق الديمقراطية في المشروعات المختلفة - صناعية وتجارية - بالاضافة الى الديمقراطية السياسية يقتضي اشتراك العاملين في الادارة العليا ومن أجل هذا فقد تم الاشتراك في كثير من دول العالم المختلفة - أما على أساس اتفاق رضائي بين العاملين وأصحاب المشروع ، أو بناء على الزام قانوني غير أن المهم من الناحية الادارية هو أن يتم الاشتراك بشكل ايجابي فعال .

ومن الأفضل قطعا أن يتم اشتراك العاملين في الادارة العليا بمساندة القانون ، ويتحقق ذلك بعضوية العاملين في مجلس الادارة حتى يأخذ اشتراكهم الصفة التنفيذية الايجابية وليس الصفة الاستشارية المجردة ، بما يوفر ضمانات أقوى للنجاح .

وعموما فقد أصبح اشتراك العاملين في الادارة حقيقة واقعة - وان اختلفت صورها - في كثير من الدول في النظامين الرأسمالي والاشتراكي وبالرغم من قانونية اشتراك العاملين في الادارة في جمهورية مصر العربية ، فان التجربة لازالت تواجه عقبات وصعوبات من حيث التطبيق .

ويمكن تلخيص العقبات والصعوبات التي تعترض اشتراك العاملين في مجالس ادارة الشركات المساهمة في جمهورية مصر العربية بشكل ايجابي فعال فيما يلي :

١ - عدم وضوح المفهوم العام لمبدأ اشتراك العاملين في الاداره من الناحية الموضوعية ومن وجهة النظر الادارية السليمة .

٢ - عدم تحديد الاطار العام للأسس والاجراءات الخاصة باشتراك العاملين في الادارة سواء من حيث فهم العاملين أنفسهم للغرض من الاشتراك ، أو من حيث التنفيذ بالنسبة للترشيح والانتخاب واجراءاته .

٣ - انخفاض مستوى الكفاية الادارية للأعضاء المنتخبين في مجالس الادارة بما يقلل من فاعليتهم .

٤ ـ عدم تحديد الغرض من التنظيمات العمالية المختلفة فى الشركات (لجنة نقابية ـ مندوبو العاملين فى المجلس) واختصاصاتها والعلاقة بينها بشكل واضح يمكن من تحقيق التعاون وعدم التضارب والتداخل بينها .

٥ ـ عدم وجود خطة وبرامج تفصيلية محددة النتائج ـ الكمية والنقدية للعمل فى الشركة خلال المرحلة القادمة ، بحيث يمكن تحقيق التناسق والتكامل فى عمل واجتماعات مجلس الادارة ، وتحقيق قدرته على المتابعة بسهولة .

٦ ـ عدم وجود تنظيم داخلى دقيق ومحدد لأعمال مجلس الادارة من حيث اجتماعاته ومناقشاته وحقوق وواجبات أعضائه .

ومن مناقشتنا الموضوعية وتحليلنا لهذه المشاكل خلصنا الى أن اشتراك العاملين فى الادارة فى جمهورية مصر العربية يعتبر ـ من الناحية العملية ـ تأكيدا لحسن قيام مجلس الادارة بوظيفته الأساسية من تحقيق أهداف الشركة فى اطار المصلحة العامة للمجتمع ورأس المال المستثمر والقوة العاملة فى الشركة . ولم يكن دخول العاملين فى مجالس ادارة الشركات المساهمة فى جمهورية مصر العربية اقحاما قانونيا ، بل تصحيحا للأوضاع ووضعا للأمور فى نصابها بالشكل الذى يتمشى مع الفلسفة الحديثة للادارة العلمية . واشتراك العاملين فى الادارة بهذا الوضع يعتبر تضحية من أجل مصلحة الشركة ، وليس تمثيلا نقابيا مجردا بالمعنى القديم الذى لم يعد له وجود فى مجتمعنا الاشتراكى وهو النظر الى مطالب ومصلحة القوة العاملة بصرف النظر عن أى اعتبار آخر .

ويمكن أن نوصى لحل هذه المشاكل وبالتالى لنجاح التجربة وتحقيق الايجابية والفعالية لاشتراك العاملين فى مجالس الادارة بالتوصيات التاليـة :

١ ـ أن يظل اشتراك العاملين فى مجالس الإدارة على أساس الترشيح المطلق ـ فى حدود الاطار المعمول به حاليا ـ والانتخاب بواسطة القاعدة . على أن يتم انتخاب عضوين من العاملين دون الفئة السادسة (حسب لائحة العاملين بالشركات) وعضوين من العاملين فى الفئة السادسة فما فوقها . وذلك لتخفيف عبء التدريب على الأجهزة المختصة .

٢ ـ اعداد حملة منظمة لتوعية العاملين فى الشركات بما يلى :

(أ) دور العاملين فى مجلس الادارة وواجباتهم .

(ب) المواصفات الواجب توافرها فيمن يصلح عضوا بالمجلس .

(جـ) العلاقة بين الأعضاء المعينين والأعضاء المنتخبين .

على أن تتولى وزارة العمل تنظيم هذه الحملة ، ويساعدها فى ترويجها أجهزة العلاقات العامة بالشركات ، واللجان النقابية .

٣ ـ تنظيم عمليات الدعاية الانتخابية فى الشركات ، وقصر الدعاية على المنشورات والندوات المنظمة التى تمكن من شرح المرشحين لبرامج عملهم فى المجلس وتوضيح سابق خبرتهم وخدماتهم .. ألخ . بشكل موضوعى بعيد عن المهاترات الشخصية وبما لا يعطل الانتاج . ويتولى عملية التنظيم هذه جهاز العلاقات العاملة فى الشركة واللجنة النقابية متعاونين . على أن تنتهى اجراءات الترشيح والانتخاب فى مدة أقصاها أسبوعان .

٤ ـ تدعيم الأجهزة المشرفة على عمليات الانتخاب ، مثل ادارة النقابات والثقافة العمالية فى وزارة القوى العاملة والتدريب للانتهاء من العملية بسرعة .

٥ ـ عدم التفرقة فى فترة العضوية بين الأعضاء المعينين والأعضاء المنتخبين وتحديدها للجميع ـ ما عدا رئيس المجلس ـ بخمس سنوات لكى تتمشى مع الخطة . على أن تعتبر وظيفة رئيس المجلس مستمرة وغير

مرتبطة بفترة معينة ، مع امكانية الايقاف أو العزل له أو لأى عضو اذا ما ثبت من التحقيق العادل أهماله أو انحرافه . ويجب أن ينص على ذلك فى قانون الشركات .

٦ - الاهتمام بتدريب الأعضاء المنتخبين بشكل اجبارى ، وبسرعة خاصة من حيث الدورة - المبدئية للتدريب - بالنسبة للمنتخبين من العاملين دون الدرجة الثانية (مستوى التنفيذ المجرد) على ألا تكون هناك تفرقة بين تدريب المنتخبين وتدريب المعينين من الأعضاء ، من حيث المكان أو المزايا أو الظروف . وعلى أن يكون التدريب عملية مستمرة بواسطة أجهزة التدريب المتخصصة والتى يجب تدعيمها وزيادتها . وبشرط أن تجرى اختبارات حقيقية تعلن نتائجها فى نهاية كل دورة تدريبية .

٧ - تحديد الغرض من التنظيمات العمالية المختلفة فى الشركة ، واختصاصاتها والعلاقة بينها ، بما يمنع التداخل والتضارب بينها وبالتالى ضياع الجهود والتأثير على الانتاجية على أن تعلن هذه الأغراض والاختصاصات والعلاقات للعاملين بالشركة وبهذه الأجهزة عن طريق السلطة المختصة .

٨ - ضرورة العمل بصفة ايجابية على تطبيق النص فى قانون المؤسسات العامة ، بقيام مجالس ادارة الشركات المساهمة بوضع خطة وبرامج العمل التفصيلية لجميع قطاعات النشاط فى الشركات ، وتحديد نتائج هذه البرامج بشكل كمى Quantitative تقديرى وترجمة ذلك بشكل نقدى Monetary فى ميزانية تقديرية لمرحلة العمل القادمة . على أن يعتمد ذلك من المجلس الأعلى للقطاع الذى تتبعه الشركة وتصبح أساس المتابعة فى الشركات .

٩ ـ ضرورة العمل بصفة ايجابية على تطبيق النص الوارد فى اللائحة التنفيذ لقانون المؤسسات العامة على وضع لائحة عمل داخلية لمجلس ادارة الشركة توضح حقوق وواجبات الأعضاء داخل وخارج المجلس ، وكذلك اجراءات الاجتماع والمناقشة وطلب البيانات واتخاذ القرارات واعلانها ... الخ .

وختاما يمكن أن يقال أن التعاون الحقيقى بين أعضاء مجلس ادارة الشركة بصرف النظر عن كونهم معينين أو منتخبين ـ وكذلك التعاون بين المجلس وبين التنظيمات العمالية المختلفة أمر ضرورى وشرط حيوى لتحقيق مصلحة الشركة فى اطار المصلحة العامة .

الباب الخامس

التنظيم الأدارى

١ ـ التنظيم الأدارى ـ تجميع أوجه النشاط .

٢ ـ التنظيم الأدارى ـ العلاقات (القيادة والسلطة والمسئولية) .

٣ ـ التنظيم الأدارى ـ العلاقات (السلطة التنفيذية والسلطة الأستشارية) .

٤ ـ التنظيم الأدارى ـ العلاقات (المركزية واللامركزية) .

الفصل الأول

التنظيم الأدارى

تجميع أوجه النشاط

ان تحليل الأوضاع الاقتصادية فى مجتمعنا الحديث يظهر لنا أن الأهداف التى تسعى التصرفات الجماعية الى تحقيقها تختلف اختلافا كبيرا عن بعضها البعض ، وعلى ذلك ، فمن الطبيعى جدا أن التنظيمات التى تقام لتحقيق هذه الأهداف يجب أن تختلف عن بعضها البعض بنفس الدرجة ، فمثلا نجد أن التنظيم الخاص بالقوات المسلحة يختلف عن التنظيم الخاص بالجامعة وذلك نظرا للاختلاف الكائن بين الأهداف Objectives الخاصة بالقوات المسلحة والأهداف الخاصة بالجامعة • كما يرجع الاختلاف فى التنظيم الى الاختلاف فى الجهاز الانسانى Personnel أو الأشخاص الذين يعتمد عليهم التنظيم • وكذلك الى الاختلاف فى طرق العمل Methods التى يستخدمها هؤلاء الأشخاص فى تحقيق هذه الأهداف •

ولا شك أن أهداف أى مشروع من المشروعات لابد أن تنعكس على سياساته Policies وتتمثل بوضوح فى هذه السياسات ، حيث أن السياسات ترسم وتخطط عادة لتحقيق أهداف المشروع ، ولاشك أيضا أن السياسات تختلف من مشروع لآخر • ولذلك يمكن أن يقال أنه لايوجد شكل نموذجى واحد للتنظيم يمكن استخدامه بصفة عامة فى جميع أنواع المشروعات • كما أنه حتى بالنسبة للمنشأة الواحدة نجد أن شكل التنظيم (الجهاز التنظيمى) يجب أن يتغير من وقت لآخر لمقابلة الظروف المختلفة بما يمكن الادارة من تحقيق أهداف المشروع (المتغيرة) بأحسن الطرق وأبسطها وأقلها تكلفة •

ومعنى ذلك أن الادارة فى المشروع سوف تواجه باستمرار مشاكل خاصة بالتنظيم Organization واعادة التنظيم Reorgonization تتطلب حلها بما يوافق الظروف الجديدة التى يوجد فيها المشروع .

وعلى ذلك فدراسة التنظيم من الناحية الادارية Administrative Organization مهمة جدا ، حيث أنها تبين الأسس والأصول العلمية التى يقام عليها أى تنظيم أو أى جهاز تنظيمى جديد . كما تبين لنا العوامل التى يجب أن تؤخذ فى الحسبان عند القيام باعادة تنظيم أى مشروع من المشروعات أو أية ادارة من ادارات المشروع ، عموما يمكن أن يقال ان هناك عوامل معينة يجب أن تؤخذ فى الحسبان عند انشاء أى تنظيم من التنظيمات واقامة الجهاز الذى يعتمد عليه والذى بواسطته تتحقق الأهداف المنشودة . وهذه العوامل هى التى ستكون موضع دراستنا وتحليلنا — فى هذا الباب والأبواب التالية — بالنسبة للتنظيم من الناحية الادارية ، ويمكن تلخيصها فيما يلى :

١ — تحديد أوجه النشاط التى يجب أن تبذل لتنفيذ السياسات المحددة والخطط المرسومة الموصلة لأهداف المنشأة .

٢ — تقسيم Classification أو تجميع Grouping أوجه النشاط هذه فى شكل ادارات وأقسام وأقلام لتسهيل ادارتها والاشراف عليها .

٣ — تحديد وتعريف السلطة Authority التى تمنح لكل رئيس وكل مرؤوس فى كل ادارة أو كل قسم لضمان حسن الأعمال وقيام كل مجموعة بأعبائها ومسئولياتها . ومعنى ذلك تحديد وتعريف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين فى كل ادارة وفى كل قسم .

٤ — الى أى مدى يمكن الاستفادة باللجان Committees ، وكيف يمكن تنسيق جهود اللجان والادارات والأقسام المختلفة وتوحيدها

وتجميعها فى شكل مترابط وجهاز تنظيمى متكامل • ومعنى ذلك أنه لابد من تحديد وتعريف الدور الذى تلعبه اللجان فى التنظيم •

د ـ التمييز والتوضيح بين ادارة العمليات Operating Departments الرئيسية وادارة الخدمة Service Departments

ذ ـ تصميم التنظيم [illegible] بشكل يحقق الأهـداف المنشـودة تحقيقا ايجابيا مع عدم اغفال الجانب الشخصى من التنظيم Personal Side ومشاكل الأفراد الذين يعتمد عليهم هذا التنظيم •

ويلاحظ أن جميع هذه العوامل متداخلة ومترابطة مع بعضها •ولذلك فمن المستحيل اتخاذ قرار نهائى بالنسبة لأى عامل منها دون أخذ العوامل الأخرى فى الاعتبار ، وذلك بدرجة معينة • وعلى العموم فانه لتسـهيل عرض الموضوع فسوف تناقش هذه العوامل والموضوعات كلا على حدة فى هذا الجزء من الكتاب والأجزاء التالية •

تحديد اوجه النشاط :

ان السياسات الخاصة بالمنشأة قد تؤثر بشكل ملحوظ على شكلها التنظيمى • فمثلا نجد أن التنظيم الخاص بعمليات البيع فى المنشأة التى تقوم بالبيع مباشرة للمستهلك النهائى Ultimate Consumer عن طريق البريد By mail يختلف تماما عن التنظيم الخاص بعمليات البيع فى المنشأة التى تبيع الى تجار التجزئة Retailers • فنجد فى الحالة الأولى أنه من الضرورى أن يوفر النظام التسـهيلات اللازمة لتحضـير وتوزيع الكتالوجات التى تحتوى على أنواع وأوصاف السلع التى تبيعها المنشأة، والتسهيلات الخاصة باجابة طلبات المستهلكين والرد على مراسلاتهم •

أما فى الحالة الثانية فان الأمر سوف يتطلب توفير مندوبى البيـع اللازمين للاتصال بتجار التجزئة وزيارتهم والحصول على طلباتهم واجابتها، كما قد يكون من الضرورى تقسيم السوق التصريفية الى مناطق بيعيـة

Sales Territories وما يتطلبه ذلك من مشرفين Field Supervisors وفروع التوزيع Branch Offices لكي يمكن الاشراف على نشاط مندوبي البيع ومراقبة تصرفاتهم وتوجيههم التوجيه السليم الذي يرفع من كفايتهم ويزيد من رقم مبيعات المنشأة .

ويلاحظ أيضا أنه اذا كانت المنشأة تبيع على الحساب فان التنظيم لابد أن يوفر التسهيلات اللازمة لذلك بما يجعل من الضروري وجود ادارة للديون وتحصيلها Collection Department أما اذا كانت المنشأة تبيع نقدا فقط فليست هناك حاجة الى وجود مثل هذه الادارة في جهازها التنظيمي . كما أن المنشأة الصناعية التي تنتج جميع السلع التي تتولى بيعها تحتاج الى ادارة للانتاج Production Department في حين أن المنشأة التجارية التي تشترى جميع السلع التي تبيعها لا تحتاج الى مثل هذه الادارة وانما تحتاج الى ادارة للشراء Buying Department قد يحتاج الأمر من وكلاء الشراء (موظفى ادارة المشتريات) أن يسافروا الى أقطار مختلفة للاتصال بالموردين والبحث عن سلع جديدة والحصول على حاجة المنشأة من طلبات الشراء . وعلى ذلك أن مثل هذه المنشأة — التي تقوم بشراء جميع سلعها — سوف تضطر الى انشاء مكاتب خاصة في البلاد الأجنبية لمساعدة ادارة الشراء في الحصول على حاجاتها بينما أنه لا حاجة الى انشاء مثل هذه المكاتب اذا كانت المنشأة تقوم بشراء جميع سلعها محليا .

وعلى ذلك فحيث أن الشكل التنظيمي للمنشأة يتأثر الى حد كبير بسياستها الخاصة ، فان الخطوة الأولى في بناء أى تنظيم من التنظيمات لابد أن تكون تحديد السياسات الخاصة بهذا التنظيم ، وتكون الخطوة الثانية تحديد أوجه النشاط الضرورية لتنفيذ هذه السياسات ، ومن الطرق المفيدة في مثل هذا الشأن أن يقوم المسئولون بتحضير قائمة اجمالية outline للسياسات ، الخاصة بالمنشأة ، وفيما يلي مثال لهذه القائمة يحتوى على السياسات الرئيسية للمشروع :

قائمة اجمالية للسياسات الرئيسية فى المشروع

أولا ــ الشراء Procurement

(أ) الشراء أو الانتاج Make or Buy بالنسبة الى :

١ ــ السلع الرئيسية .

٢ ــ أجزاء السلع Parts .

٣ ــ المواد الأولية .

٤ ــ الخدمات .

(ب) توقيت الشراء Timing of Procurement :

١ ــ الشراء للتخزين أو الاستخدام العاجل .

٢ ــ المستويات الخاصة بالموجودات فى المخازن .

٣ ــ الكمية الاقتصادية للشراء .

(جـ) اختيار مصادر التوريد Selection of Suppliers :

١ ــ الشراء من مصدر واحد أو أكثر .

٢ ــ الشراء من المنتج أو الموزعين .

٣ ــ الشراء من المصادر المحلية أو غير المحلية .

٤ ــ اتباع سياسة المبادلة فى الشراء Reciprocity

ثانيا ــ الانتاج Production:

(أ) العمليات الانتاجية Production Processes :

١ ــ العمليات الرئيسية الواجب استخدامها .

٢ ــ مدى التخصص Specialization .

٣ ــ مدى استخدام الطرق الميكانيكية Extent of Mechanization

٤ ــ تحديد حجم الوحدات الانتاجية وموقعها .

(ب) مراقبة جودة الانتاج Quality Control :

١ - طريقة الفحص والوقت المناسب لذلك .

٢ - تحديد المقاييس والمعايير الخاصة بالفحص .

٣ - طرق ومواعيد تدريب العمال على عمليات الفحص .

ثالثا - البيع Selling :

(أ) السلع والخدمات :

١ - تحديد العدد والنوع Number and variety (سياسة التنويع) .

٢ - تحديد الجودة Quality .

٣ - تحديد الشكل Style and Design (سياسة التشكيل) .

(ب) العملاء :

١ - تحديد منافذ التوزيع .

٢ - تحديد أنواع العملاء وأحجامهم .

٣ - مناطق العملاء ومواقعهم الجغرافية .

(ج) الأثمان :

١ - العلاقة بأثمان السلع المنافسة .

٢ - العلاقة بين الثمن والتكلفة .

٣ - أثمان البنود المختلفة .

٤ - خصم الكمية والخصم التجارى Quantity and Trade Discount

٥ - مدى تغير الأثمان أو ثباتها .

(د) ترويج المبيعات Sales Promotion :

١ ــ الاعــلان .

٢ ــ فــن البيــع .

٣ ــ ترتيب نوافذ العرض Window Displays .

رابعا ــ الأفراد Personnel :

(أ) الاختيار Selection :

١ ــ الأفراد الجدد .

٢ ــ الترقية .

٣ ــ الفصل .

(ب) التدريب Training :

١ ــ التدريب العادى .

٢ ــ التدريب لأغراض خاصة .

٣ ــ طرق ومواعيد التدريب .

(جـ) المكافأة Compensation :

١ ــ الأجور .

٢ ــ طرق دفع الأجور .

(د) تسهيلات العمل Arrangements for work :

١ ــ ساعات العمل ومواعيده .

٢ ــ الاجازات .

٣ ــ ظروف وأحوال العمل Working Conditions .

(هـ) الخدمات Employee Service :

١ ــ الخدمات الاجتماعية .

٢ ــ الخدمات الترفيهية .

٣ ــ عمل الاحتياطات المانعة للأخطار (الأمن الصناعى) .

(و) العلاقات الصناعية :

١ ــ طبيعة العلاقات مع الأفراد .

٢ ــ العلاقات مع النقابات .

٣ ــ مدى الاعتماد على مستشارين خارجيين فى هذا الشأن .

خامسا : النواحى المالية Finance :

(أ) نواحى الاستثمار واستخدام رأس المال :

١ ــ الاستثمار فى أصول ثابتة .

٢ ــ مدى الاستثمار فى موجودات المخازن .

٣ ــ مدى السماح بالبيع الآجل والائتمان .

٤ ــ مدى الاستثمار فى عمليات خلاف العمليات الأساسية للمشروع .

(ب) مصادر المال المستثمر :

١ ــ المساهمون أو الشركات .

٢ ــ الديون طويلة الأجل Long-term Creditors .

٣ ــ الديون قصيرة الأجل Short-term Creditors .

٤ ــ الجهاز المالى Financial Structure .

(جـ) المحافظة على الأموال المستثمرة :

١ ــ عمل الضمانات والاحتياطات الكافية لتقليل الأخطار .

٢ ــ التأمين .

٣ ــ عمل الاحتياطات المحاسبية Accounting Reserves .

(د) التصرف فى العائد من الأرباح Earnings :

١ ــ اعادة استثمار الأرباح فى المشروع عن طريق التوسع فى العمليات .

٢ ــ توزيع الأرباح على المساهمين والعاملين (حسب القانون) .

ويلاحظ أنه بعد عمل هذه القائمة الاجمالية للسياسات يمكن عمل التحليلات اللازمة لتحديد أوجه النشاط الضرورية لتنفيذ كل من هذه السياسات المحددة ومن المستحيل أن تحدد درجة هذه التحليلات أو مدى التفصيل الذى يمكن عمله بالنسبة لهذه السياسات حيث يمكن أن يكون هذا التحليل والتفصيل لا نهائيا اذا كانت هناك رغبة لتجزئة أوجه نشاط الشركة الى تفصيلات دقيقة جدا Minute Details ويكتفى المسئولون فى المنشأة عادة بعمل التحليل المبدئى Preliminary Analysis الذى يبرز أوجه النشاط الرئيسى التى يجب انجازها ، على أن يؤجل التحليل التفصيلى Detaile Analysis لهذه الأوجه الرئيسية من النشاط الى ما بعد اقامة الجهاز التنظيمى الأساسى Primary Organization Stracture

ويحتاج الأمر فى أغلب المنشآت الى مراجعة السياسات الادارية فى كثير من الأحيان ، ولذلك من الضرورى أن يقوم المسئولون من وقت لآخر بعمل تغييرات معينة فى تنظيم المنشأة بما يوافق التعديلات الجديدة فى السياسات وماتتطلبه حاجة تنفيذها . وعلى ذلك يمكن أن يقال أن

التحليل الذى يستخدم كأساس لانشاء واقامة أى تنظيم من التظليمات يعتبر عملية مستمرة Continuing Proiess

اسس تجميع أوجه النشاط :

أشرنا من قبل الى أنه من الأغراض الرئيسية للتنظيم تكوين مجموعات ادارية عن أوجه النشاط أو تكوين وحدات تنظيمية

ويلاحظ أن تقسيم العمل الى مجموعات أو وحدات يجب أن يكون على أساس معين • فيجب أن يمكن هذا التقسيم الأشخاص من العمل مع بعضهم بشكل تعاونى منتج ، كما يجب أن يمكن المدير المسئول عن كل مجموعة من المجموعات من حسن توجيه الأشخاص الذين يعملون تحت رئاسته ، ومن حسن الاشراف على أعمالهم ومراقبة نتائج تصرفاتهم •

ويلاحظ أن عملية تجميع أوجه النشاط للأغراض الادارية قد أصبحت معقدة الى درجة كبيرة فى الشركات المساهمة الحديثة • ولذلك فهناك أسئلة كثيرة واستفسارات متعددة يمكن أن تثار فى هذا الشأن ، وخاصة بالنسبة لعدد الأقسام والادارات الضرورية ، وبالنسبة لأساس التقسيم Basis of Classification الذى يستخدم فى تحديد الادارات الرئيسية ، وكذلك بالنسبة لتجميع أوجه النشاط داخل الادارات والأقسام التى [illegible] وجودها فى المشروع ، وعموما فان أوجه النشاط فى الادارات المختلفة [illegible] ترتبط ارتباطا وثيقا ، حتى أن الوحدات Units ربما تتداخل مع بعضها فى بعض الأحيان •

وهناك طرق كثيرة [illegible] أوجه النشاط فى المنشأة • الا أنه يمكن بيان الطرق الأكثر شيوعا [illegible] يلى :

١ ــ التجميع على أساس الوظائف Functions •

٢ ــ التجميع على أساس المناطق الجغرافية Territories •

٣ ــ التجميع على أساس السلع أو الخدمات Products or Services

٤ ـ التجميع على أساس نوع العملاء Types of Customers .

٥ ـ التجميع على أساس العمليات Processes

وسوف نوضح كلا من هذه الطرق فى الأجزاء التالية :

ان طريقة تجميع أوجه النشاط وعمل التنظيم الداخلى على أساس الوظائف الخاصة بالمشروع تعتبر أكثر الطرق قبولا واستخداما فى الحياه العملية ، ولذلك تحتاج منا الى دراسة وافية وتحليل كاف، للأسس التى تقوم عليها وكيفية تطبيقها عمليا .

منطق التنظيم الوظيفى :

حيث أن جميع المنشآت تقوم على أساس خلق المنفعة Creation of Utility لخدمة الآخرين ومصلحتهم ، وحيث أن هذا يحدث فى مجتمع يعتمد اقتصاده على التبادل Exchange Economy ، فان الوظائف الأساسية للمشروع تتكون من الانتاج (خلق منفعة أو اضافة منفعة الى سلعة أو خدمة Service) . والبيع (ايجاد عملاء ومستهلكين بالنسبة للمنشآت التجارية والصناعية ، وايجاد مرضى بالنسبة للمستشفيات ، وطلبة بالنسبة للمدارس والجامعات ، وركاب بالنسبة لشركات النقل ، يقبلون شراء السلعة أو الخدمة بثمن معين) ، والتمويل (تدبير أموال المنشأة وكيفية التصرف فيها والمحافظة عليها) ، وعلى ذلك فمن الطبيعى جدا ومن المنطق أن تجمع أوجه النشاط هذه فى ادارات Departments واقسام ، ونتيجة هذا التجميع أن تظهر لنا تلك الادارات المعروفة بادارة الانتاج ، وادارة البيع ، والادارة المالية .

وكثيرا مانجد أن الخرائط التنظيمية Organization Charts لبعض المنشآت لاتحتوى على مثل هذه التسميات ، حيث أنه عموما لاتوجد تسمية عامة مقبولة بشكل عام فى جميع المنشآت ، فمثلا نجد أنه فى الوقت الذى نجد فيه المشروعات الصناعية تستخدم عبارات «الانتاج» و«البيع» و « التمويل » فان منشأة تجارة الجملة Wholesale Enterprise قد

تستخدم عبارات «الشراء» و « البيع » ، و « التمويل » • فى حين أن مشروع السكك الحديدية قد يستخدم عبارات «العمليات Operations » و « الحركة Traffic » والتمويل •

وهناك سبب آخر لاختلاف أسماء الادارات فى المشروعات المختلفة، وهو أن بعض أوجه النشاط فى المشروعات قد تكون ذات أهمية ثانوية بالنسبة للنشاط العام للمشروع • فمثلا نجد أن [illegible] لا ادارة مبيعات ، والمدارس أو الكنائس لا توجد بها ادارات انتاج ، وليس معنى ذلك طبعا أن أوجه النشاط الأساسية هذه لاتزاول ، وانما يفهم من ذلك أنها غير متخصصة أو ذات أهمية ثانوية حتى أنها أدمجت مع أوجه نشاط أخرى فى ادارات أخرى •

وسبب ثالث لعدم ظهور ادارات البيع أو الانتاج أو التمويل فى خرائط تنظيمية كثيرة أن تجميع أوجه النشاط فى المشروع قد يكون بناء على طرق أخرى خلاف طريقة الوظائف التى ما هى الا احدى الطرق المتنوعة التى تجمع على أساسها أوجه النشاط • فمثلا قد يقرر المسئولون عن التنظيم فى المنشأة اختيار طريقة السلع أو العملاء أو المناطق الجغرافية كأساس لتجميع أوجه نشاطهم ، ويؤدى ذلك الى عدم ظهور مثل هذه الادارات للانتاج والبيع والمالية بشكل منفصل متخصص قائم بذاته •

وعموما يمكن أن يقال أن التقسيم الوظيفى Departmentation funition هو الأكثر شيوعا فى تنظيم أوجه النشاط فى المشروعات وهو مستخدم تقريبا فى جميع أنواع المشروعات ولكن بدرجات متفاوتة بالنسبة لظهوره فى الجهاز التنظيمى فى المشروعات • وليس معنى هذا أن طريقة التنظيم الوظيفى هى الطريقة التى تستأثر بتنظيم أوجه النشاط فى جميع المشروعات دون غيرها من الطرق ، وان كان هذا هو الوضع والنظام العام بالنسبة للمنشآت الصغيرة الحجم • ولكن معنى هذا أن ادارة وظيفية ، ولتكن مثلا الادارة المالية ، يمكن أن توجد بجانب ادارة أخرى منظمة على أساس السلعة أو العميل أو المنطقة الجغرافية •

الادارة الوظيفية Functionai Departments :

يمكن أن تقسم الادارات الوظيفية الى ادارات رئيسية Majar وادارات فرعية Minor وقد تفهم الادارة الرئيسية على أنها الادارة ذات الاعتماد المالى أو الميزانية الكبيرة ، أو الادارة التى تحتوى على عدد كبير من العاملين ولكن المقصود هنا بالادارة الرئيسية هو درجة أهميتها الرئيسية فى استمرار التنظيم ونجاح المشروع . وعلى ذلك فهى الادارة التى تضم أوجه النشاط الضرورية والأساسية لاستمرار المنشأة ونجاحها فى تحقيق أهدافها . فاذا كان غرض المنشأة أساسا أن تقوم بأبحاث فى نواحى معينة فإن ادارات الأبحاث Rescarch Departments لابد أن تكون وحدة رئيسية من وحدات التنظيم فى هذه المنشأة . كما لابد أن تكون ادارة المراجعة Auditing ادارة رئيسية فى مكتب (منشأة) مراقبة الحسابات .

أما الادارات الفرعية فانها تضم أوجه النشاط التى تأتى فى المرتبة الثانية للأهمية بعد أوجه النشاط الرئيسية ، ولاشك أنه ليس هناك أى اختلاف بين الغرض الأساسى من القيام بأوجه النشاط الرئيسية أو الفرعية، حيث أن الغرض الأساسى لكل منهما هو خلق المنافع عن طريق تقديم سلعة أو خدمة يمكن بيعها مقابل مبلغ معين من النقود أو استبدالها بقوة شرائية معينة . أما الاختلاف الحقيقى بينها فهو أساس درجة أهميتها وقيمتها الحيوية بالنسبة المشروع . وقد يكون النشاط ثانويا فى المنشأة باستمرار كما قد يكون لفترة محدودة ؛ فمثلا يمكن أن يقال أن نشاط ادارة صيانة الآلات والمبانى فى منشأة من المنشآت نشاط رئيسى باستمرار، الا أنه قد يصبح نشاطا ثانويا فى وقت الحرب مثلا حينما تتسلم الحكومة جميع منتجات المنشأة .

وتحتل الادارات الرئيسية فى المشروع الصف الأول Primary Leve من الخريطة التنظيمية الذى يلى رئيس الجهاز التنفيذى مباشرة ويقوم مديرو هذه الادارات عادة بالاتصال مباشرة بهذا الرئيس ويقدمون

تقاريرهم اليه • أما الادارات الفرعية فهى ادارات مشتقة Drivative من الوظائف الرئيسية فى المشروع ولذلك تقع فى الصفوف التالية للصف الأول من الخريطة التنظيمية • ويمكن أن يقال أن مديرى الادارات الرئيسية هم الذين يمثلون مع رئيس الجهاز التنفيذى ــ الادارات التنفيذية أو الوسطى للمشروع Middle Management ، فى حين أن رؤساء الادارات الفرعية يمثلون الادارة الداخلية أو المباشرة Departmental Management وهذه هى نفس فكرة مستويات الادارة Management Levels التى سبق شرحها •

وفيما يلى تقسيم مقترح لأوجه النشاط فى مشروعات متنوعة بين الادارات الوظيفية الرئيسية والفرعية :

الادارة الرئيسية (التى تمثل الصف الأول)	الادارات الفرعية (التى تمثل الصفوف التالية)	

تنظيم منشأة صناعية

الانتاج ...	(أ) الشراء	Purchasing
	١ ــ التصنيع	Fabrication
	١ ــ التجميع	Assembly
	٣ ــ الصيانة	Toaling
	(ب) العمليات الصناعية	Manufacturing
	(ج) مراقبة الانتاج	Production Control
	١ ــ عمل جداول الانتاج	Scheduling
	٢ ــ مراقبة المواد	Materials Control
	(د) مراقبة الجودة	Quality Control
المبيعات ...	(أ) البيع	Selling
	١ ــ إختيار عمال البيع	Selection
	٢ ــ تدريب عمال البيع	Training
	٣ ــ عمليات البيع	Operation
	(ب) الاعلان	Advertising
	(ج) ترويج المبيعات	Sales Promotion

التمويل (المالية) (أ) تدبير الأموال (الايرادات) Souric of Funds
(ب) مراقبة الأموال Fund Control
(جـ) المصروفات Dibsursements
(د) الديون Credit

تنظيم متاجر الأقسام Department Stores

الاعلان : (أ) الاعلان ٠
(ب) نوافذ العرض Displays

التسويق : (أ) الشراء (تنظيم حسب السلع) ٠
١ ــ الميزا نية التقديرية للمشتريات
٢ ــ مراقبة المشتريات ٠
(ب) التوزيع :
١ ــ ترويج المبيعات ٠
٢ ــ ادارة عمال البيع ٠

التمويل (المالية) : (أ) الادارة المالية :
١ ــ مراقبة النقد ٠
٢ ــ الديون والتحصيلات ٠
(ب) الحسابات :
١ ــ المهمات ٠
٢ ــ خدمة العملاء ٠
٣ ــ التخزين ٠
٤ ــ الاستلام والتمييز Marking والتسليم
٥ ــ الصيانة ٠

تنظيم متاجر الجملة

المبيعات ... (أ) الشراء (تنظيم حسب السلع) :
١ ــ الميزانية التقديرية للمشتريات ٠
٢ ــ مراقبة المشتريات ٠
(ب) التوزيع :
١ ــ ترويج المبيعات .
٢ ــ ادارة عمال البيع ٠

التمويل (المالية) : (أ) ادارة النقد .
(ب) الديون والتحصيلات
(ج) الحسابات

الخدمة الاجتماعية (أ) التخزين .
(ب) الخدمات .
١ - الاستلام .
٢ - الشحن .
٣ - الصيانة .

تنظيم منشآت خدمات (شركة طيران)

العمليات ... (أ) الهندسة Engineering
١ - المعدات الجديدة .
٢ - تغيير المعدات .
٣ - هندسة المواصلات .
(ب) الصيانة Maintenance
١ - صيانة الخطوط .
٢ - التجديدات Overhaul
(ج) العمليات الأرضية Ground operation
١ - ادارة المطار .
٢ - التموين والتشهيلات .
(د) عمليات الطيران Flight Operations
١ - الطيران .
٢ - الاتصال واللاسلكى .
٣ - التوزيع والمواعيد .

الحركة (المبيعات) : (أ) ادارة الحركة :
١ - الحجز .
٢ - الجداول والمواعيد .
٣ - تعريفة الركوب والنقل .
(ب) البيع والتوزيع (التذاكر) :
١ - تذاكر الركاب .
٢ - تذاكر البضاعة .
٣ - ترويج المبيعات .

(جـ) الاعلان :

١ - النشرات والمطبوعات ·

٢ - الاعلان بالبريد والراديو ·

التمويل (المالية) : (أ) الادارة المالية :

١ - مراقبة النقد ·

٢ - الاستثمارات الجديدة ·

٣ - النقد الأجنبى ·

(ب) الحسابات :

١ - الايرادات ·

٢ - المصروفات ·

٣ - دفتر الأستاذ العام ·

ويلاحظ بالنسبة للتقسيم المقترح (السابق) ما يأتى :

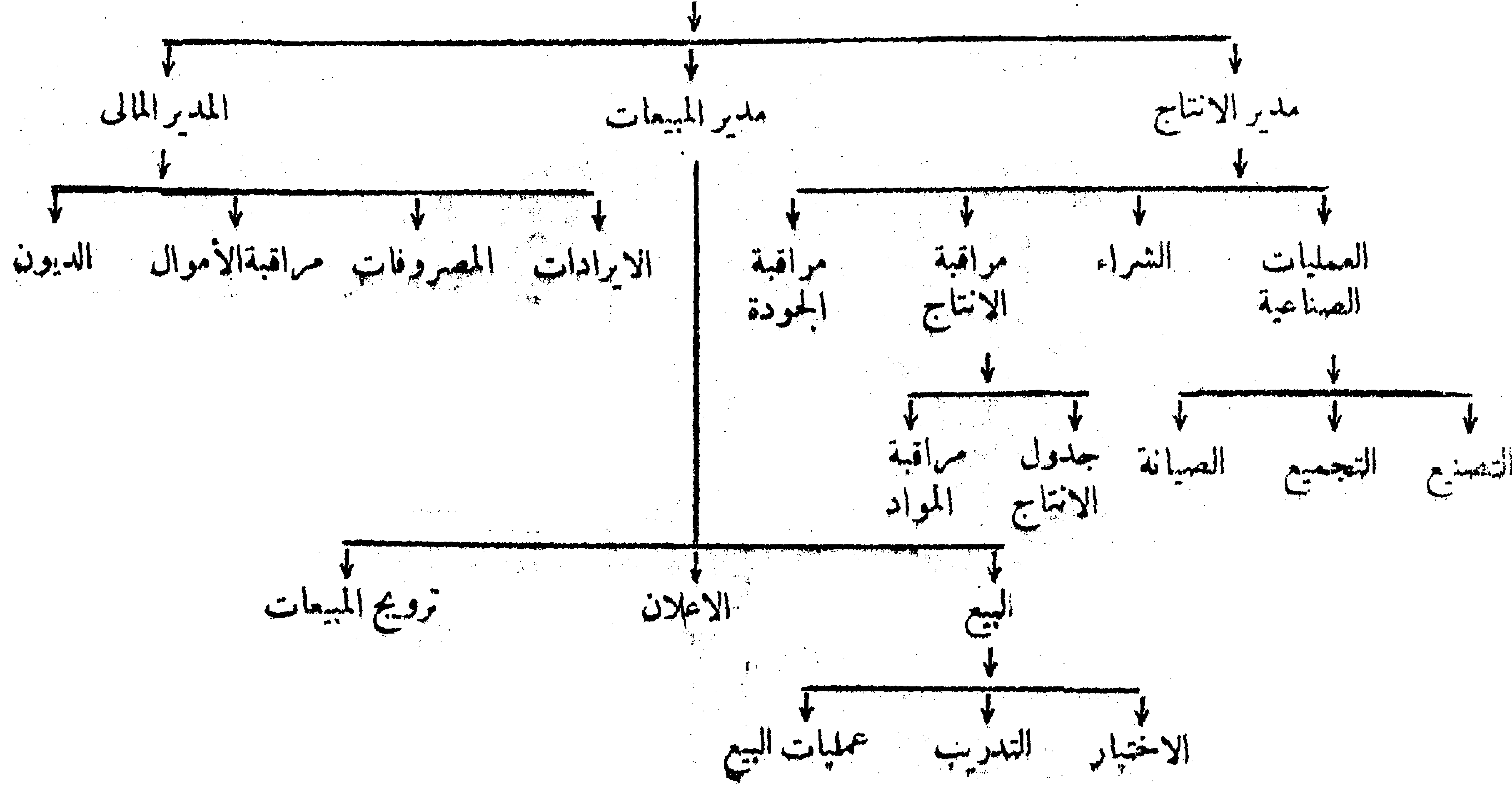
١ - أن التسميات والعناوين المستخدمة لا يقصد منها تكوين نموذج يستخدم فى جميع المنشآت ، حيث نه لاتوجد تسميات نموذجيــة ولكل منشأة تسمياتها وتعريفاتها الخاصة • غير أنه يمكن أن يقــال أن مثل هذه التسميات مستخدمة على نطاق واسع فى كثير من المنشآت •

٢ - أن التقسيم المقترح لا يعتبر أيضا نموذجيا وانما على سـبيل المثال ، حيث أن كل منشأة تقوم بعمل تقسيمها الخاص بناء على ظـروفها الخاصة وامكانياتها من حيث درجة التخصص والقوة البشرية التى تعمل بهــا •

٣ - أن بعض الادارات الفرعية المشتقة قد قســمت الى ادارات أخرى فرعية ، وقد يكون هذا التقسيم الجزئى أو الاشتقاق على درجات متفاوتة بين المنشآت المختلفة بناء على ظروفها الخاصة •

وشكل (٨) يبين الخريطة التنظيمية التى توضح التنظيم الداخلى (التقسيم) لأوجه النشاط والادارات المقترحة بالنسبة للمنشأة الصناعية •

شكل (٨) الخريطة التنظيمية لمنشاة صناعية



مزايا التقسيم الوظيفى :

يمكن فيما يلى توضيح المزايا الخاصة بطريقة تقسيم أوجه نشاط المشروع على أساس الوظائف :

١ ـ ان أهم المزايا أن المنظم يتبع طريقة منطقية طبيعية فى تقسيم أوجه نشاط المشروع . ولقد أثبتت التجربة نجاح هذه الطريقة فى عمل التقسيم الأساسى لأوجه النشاط فى المشروع .

٢ ـ ان التقسيم الوظيفى هو أحسن وسيلة للتأكد من أن الادارة العليا سوف تحافظ على قوة أوجه النشاط الرئيسية وعلى المركز الأدبى للادارات الرئيسية . وهذه الحقيقة هامة جدا بالنسبة لمديرى الادارات الوظيفية الذين يخشون اعتداء الادارات المسماة جوازا بالاستشارية وادارات الخدمة المساعدة على حقوقهم وسلطاتهم . ولاشك أن فى هذا ضمانا لهؤلاء المديرين وتأمينا لحقوق السلطة التنفيذية فى المشروع .

٣ ـ ان تجميع أوجه النشاط المتشابهة فى ادارة وحدة يؤدى الى رفع كفاية أعضاء هذه الادارة حيث أن جميع المشاكل التى تواجههم تكون مترابطة . والسبب فى ذلك هو تخصصهم فى معالجة هذه المشاكل . حيث أنه اذا وزعت أوجه نشاط متشابهة على عدة أشخاص فى عدة ادارات مختلفة فان هؤلاء الأشخاص سوف يكونون أقل مهارة فى معالجة هذه المشاكل نظرا لعدم تخصصهم فيها . كما أن بعض أوجه النشاط مثل أعمال الأفراد والصيانة قد لاتنال درجة كافية من الالتفات والاهتمام الا اذا وضعت تحت مسئولية مدير معين يتولى الاشراف عليها ويعطيها ما تتطلبه من وقت ومجهود .

عيوب التقسيم الوظيفي :

أنه بالرغم من المزايا الخاصة بالتقسيم الوظيفي فانه أحيانا ماتكون حجج الطرق الأخرى أكثر قوة . ولذلك يمكن توضيح عيوب هذه الطريقة فيما يلي :

١ - ان مساحة المنطقة الجغرافية التي تزاول فيها المنشأة نشاطها قد تستدعي تجميع وتقسيم أوجه نشاطها علي أساس المناطق الجغرافية .

كما أن انتاج او شراء عدة أنواع من السلع توافق عدة أنواع من العملاء والمشترين قد يستدعي من المسئولين في المنشأة تقسيم أوجه نشاطها على أساس السلع أو العملاء .

٢ - قد تتضمن الادارات الوظيفية بعض أوجه النشاط التي لايعرف فيها رئيس الادارة شيئا ولا يرغب حتى في الاشراف عليها . وعلى ذلك فانه من سوء التنظيم أن توضع مثل هذه الأوجه من النشاط تحت مسئولية هذا المدير ويتوقع منه أن يشرف عليها اشرافا حقيقيا أو يعالج مشاكلها على مستوى عال من الكفاية .

٣ - ان وجود المحاسبين ، وخبراء الانتاج ، وعمال البيع في ادارات متخصصة غالبا ما يؤدي الى صعوبة المامهم بنواحي المشروع العامة بما قد لايجعلهم ينظرون الى المشروع ككل ، وبما يجعل التنسيق بينهم من الصعوبة بمكان . وأهم نقطة في هذا الموضوع أنه حيث أن وظيفة رئيس الجهاز التنفيذي هي أول وظيفة ادارية عامة ، فان المنشأة التي تسير على نظام التقسيم الوظيفي لاتعتبر أحسن الأماكن التدريبية للمديرين الذين يطمعون في الترقية الى رئاسة الجهاز التنفيذي .

التنظيم الداخلي حسب المناطق الجغرافية :

تعتبر هذه الطريقة أكثر طرق التنظيم الداخلي شيوعا واستخداما بالنسبة للمشروعات التي تزاول نشاطها في عدة مناطق جغرافية في قطر واحد أو في عدة أقطار مختلفة . والمبدأ الأساسي لهذه الطريقة أن جميع

أوجه النشاط التى تزاول فى منطقة معينة يجب أن تجمع مع بعضها وتسند ادارتهـا ومسئولياتها الى مدير معين ، وفى هذه الحالة تستقبل كل منطقة (أو كل فرع) عن غيرها من المناطق فى كل شىء تقريبا . ويزاول مدير المنطقة أعماله فى منطقته الخاصـة مراعيا قوانين تلك المنطقة والعرف التجارى السائد بها والعادات الخاصة بأهلها وغير ذلـك من الصفـات المميزة لتلك المنطقة . ويستقل مدير المنطقة كذلك فى عمل ميزانيته المالية الخاصة ، ولايربطه بالادارة المركزية للمنشأة سوى اتباع السياسـة العامة للمنشأة واحترام قوانينها ولوائحها التنفيذية ، وتقديم تقارير مستمرة ـ دورية أو غير دورية ـ عن النشاط الخاص بمنطقته وعن نتائج الأعمـال فيها ، وكذلك تقديم حساب الأرباح والخسائر عن مدد معينة ـ كل أربعة شهور أو ستة شهور أو سنويا ـ والميزانية العمومية فى نهـاية العـام التجارى .

وقد يحدث أن المنشأة تكون محلية فى نشاطها (أى فى مكان واحد) ومع ذلك توزع أعمال «ادارة الحراسة» مثلا على أساس المناطق ، فنضع حارسين مثلا على كل من البوابة الشرقية والغربية وفى متاجر الأقسـام أيضا Departrment stores (مثلا محـلات شيكوريل وأركـو وعمر أفندى) يوزع مراقبو المحل (مراقبو صالة المبيعـات ...) على أسـاس المناطق ، حيث يقسم كل دور من أدوار المحل الى مناطق ويعين لكل منطقة مراقب خاص يتولى عملية الاشراف عليها ، وعموما توزع أعمال التنظيف والصيانة على الفراشين وأمثالهم فى أغلب المنشآت على هذا الأساس .

وعلى العموم فان المنشآت التجارية والصناعية تعمد الى استخدام هذه الطريقة فى التنظيم عندما تزاول عمليات متشابهة فى مناطق جغرافية مختلفة : كما يحدث فى أعمال تكرير البترول وتجميع السيارات . ومتاجر السلسلة (مثلا شركة باتا) ومحلات الجمـلة .. الخ . وفى الأعمـال الحكومية نجد أن الهيئة العامة للبريد والمحاكم تسير أساسا على نفس النظـام .

مبررات تنظيم المناطق :

لاشك أنه من المهم جدا بالنسبة لأية منشأة من المنشآت التى ترغب فى اتباع هذه الطريقة أن تستند فى قرارها على الأسباب الصحيحة حيث أن كثيرا ماتكون الاسباب التى تستند اليها واهية بل وغير صحيحة . فمثلا من الأسباب الواهية التى قد تثار للحث على اتباع هذه الطريقة أن فروع المناطق تجد صعوبة كبيرة فى الاتصال بالمركز الرئيسى للمنشأة Poor communication نظرا لعدم توافر وسائل الاتصال السريعة ، والحقيقة أن مثل هذا السبب لم تعد له وجاهته بعد سهولة الاتصال بين المدن والمناطق المختلفة بواسطة التليفون والتلغراف واللاسلكى ، وعلى ذلك فاذا كان هذا السبب لازال قائما بالنسبة لبعض الدول المتأخرة فانه لم يعد قائما بالنسبة لجمهورية مصر العربية والدول المتقدمة عموما .

ويقال أيضا أن الحاجة الى اتخاذ اجراء وتصرف حاسم سريع بالنسبة لبعض المشاكل التى تواجه الادارة فى منطقة معينة تعتبر سببا وجيها للتنظيم على أساس المناطق ، ومعنى ذلك أن المدير الشرعى فى المنطقة سوف يتصرف بسرعة أكثر مما لو صدر التصرف من المركز الرئيسى ، والحقيقة أنه اذا كانت السرعة هى المقصود فليس هناك مايمنع المدير البعيد من التصرف بنفس السرعة التى يتصرف بها المدير المحلى . ولنفس السبب نجد أن سهولة التنسيق وسهولة الرقابة لاتعتبران فى ذاتهما أسبابا كافية للتنظيم على أساس المناطق ، حيث ان أى خطأ أو اهمال أو نقص فى الكفاية الادارية سوف يؤدى الى نتائج سيئة غير مقبولة ، سواء كان ذلك من طرف المديرين المحليين فى المنطقة أو المديرين المركزيين (فى المركز الرئيسى) .

ولا شك أن أولئك الذين يثيرون مثل هذه الأسباب السابقة من أجل استخدام التقسيم حسب المناطق تخفى عليهم أهم نقطة فى هذا الشأن — وهى التى سنوضحها فى الجزء التالى — وهى أن جميع أوجه

النشاط فى المشروع لاتجمع حقيقة على أساس المناطق الجغرافية فقط ، ولذلك فتركيز الاهتمام فقط على أوجه النشاط التى يمكن تجميعها محليا يؤدى الى اهمال المشاكل الادارية المختلفة فى تنظيم أعمالهم الداخلية .

أما الأسباب الصحيحة القوية التى يمكن أن نستند عليها حجة استخدام طريقة التنظيم على اساس المناطق فيمكن توضيحها فيما يلى :

١ - لمنع اهمال المديرين للعوامل المحلية Local Factors عند اتخاذ القرارات ، فمثلا قد يكون من الأصلح احيانا أن يكون الشراء من المورد المحلى فى المنطقة كما يحدث فى حالة متاجر السلسلة عندما يتصل مدير الفرع مباشرة بالمورد المحلى عند احتاجه لعمل بعض الانشاءات والأبنية ، أو عند حاجته الى بعض الخدمات أو شراء بعض المهمات كما أن مديرى المبيعات عموما يفضلون اختيار مندوبى البيع من المنطقة المحلية : حيث أن مثل هؤلاء غالبا لا يحتاجون الى التعرف على المنطقةلانهم منها ويعرفون عادات وأزواق المستهلكين فيها . وكيفية الاتصال بهم والتأثير عليهم والحصول على طلباتهم ، كما أنهم سوف يعيشون مع عائلاتهم فلا يضطرون الى تركها أو الى انتقالها معهم الى مكان آخر - اذا عملوا فى منطقة أخرى - وهذا طبعا مما يقلل مشاكلهم العائلية . ولا شك أن البائعين الذين يختارون من اماكن أخرى - خلاف المنطقة المحلية - قد يكونون أحسن ، ولكنهم سوف يحتاجون الى فترة أطول من الوقت التعرف على المنطقة وملاحظة ظروفها المحلية الخاصة . هذا بالاضافة الى أن المديرين فى المستوى العالى أو المتوسط . Districtor Regional Executives ربما لايكون على استعداد للاصغاء الى الملاحظات التى يبديها شخصيا مندوبو البيع المتأثرون فى المناطق المختلفة البعيدة . بقدر ما هم مستعدون للاصغاء الى رؤساء أو ممثلين من مديرى المناطق أو الأقاليم Middle and high level Managens واتخاذ الاجراءات السريعة نحو هذه الملاحظات .

٢ ــ هناك أسباب اقتصادية تدعو الى اختيار طريقة التنظيم حسب المناطق ، وهي تتعلق بتكاليف انجاز الأعمال • فمثلا نجد أن المصانع ــ سواء كانت انتاجية أو تجميعية ــ قد توضع فى مكان معين أو منطقة جغرافية معنة لتخفيض تكاليف النقل بالنسبة للمواد الأولية أو عند نقل السلع المصنوعة • ولذلك تضطر لأن تكون قريبة من مكان المواد الأولية ، أو من السوق التصريفية أو فى مكان متوسط بينها وخاصة اذا توافرت فيه الأيدى العاملة اللازمة والرخيصة نسبيا • كما أن موقع المخازن التابعة للمنشأة له أثر كبير فى تخفيض الوقت اللازم للتسليم ، بما لذلك من أثر كبير على المنافسة والحصول على طلبات المشترين • وكذلك فان التنظيم الذى يعمل على عدم وجود مندوب البيع بعيدا عن المنطقة التى يقوم بالتوزيع فيها بما يقلل من سفره يوميا مثلا من المركز الرئيسى الى منطقة التوزيع ــ لا الوقت الذى يكون فيه أكثر استعدادا للانتاج وللحصول على طلبات يؤدى الى تخفيض تكاليف التوزيع •

٣ ــ يعتبر الاقليم أو المنطقة أو الفرع من أحسن الأماكن التدريبية للمديرين • وعلى ذلك فان التنظيم الداخلى حسب المناطق يتيح لهم فرصة الحصول على الخبرة الضرورية لرفع كفايتهم الانتاجية الحاضرة والمستقبلة وذلك فى الوقت الذى يكونون فيه فى أشد الحاجة الى مثل هذا التدريب ويستفيدون منه استفادة عظمى مع قلة خطورته بالنسبة للمنشأة ، لأن نطاق هذا التدريب يكون محدودا نسبيا • فاذا حدث مثلا أن أخطأ المدير فى بعض التصرفات أثناء تدريبه ووجوده فى المنطقة فسوف يكون أثر ذلك فى حدود المنطقة ولن تتأثر المنشأة بأجمعها بنتائج هذه التصرفات ، وهذا طبعا أقل خطورة على المنشأة مما اذا كان لتصرفاته أثر على المنشأة بأجمعها فى حالة اتباع طريقة أخرى من طرق التنظيم الداخلى • وليس معنى هذا طبعا أنه يجب على المنشأة أن تتبع التنظيم حسب المناطق لكى تسمح للمديرين الفرعيين Subordinate Managers أن يحصلوا على الخبرة الضرورية ولكن ذلك يعتبر عاملا مهما يجب اعتباره عند تقرير طريقة التقسيم والتنظيم الداخلى لأوجه النشاط •

تقسيم الوظائف الرئيسية حسب المناطق :

إن الأسباب التى تدعو الى استخدام طريقة التنظيم حسب المناطق لا تنطبق بنفس القوة على جميع أوجه النشاط ، حيث أن الحالات التى تتغلب فيها هذه الأسباب على غيرها والتى تفضل فيها غيرها من الاعتبارات — التى تدعو الى استخدام طرق التنظيم الأخرى — متغيرة بدرجة كبيرة بحيث لا يوجد الا عدد بسيط من القواعد التى يمكن أن يسترشد بها المنظم .

ومن رأى المتطرفين فى هذا الشأن أن تجمع وتقسم جميع وظائف المشروع على أساس المناطق . فمثلا تقسم المنشأة الى ثلاثة أقسام أو قطاعات : القسم أو القطاع شرقى Eastern Division والقسم أو القطاع الجنوبى Southern Division . والقسم أو القطاع الغربى Western . ويتضمن كل قسم أو قطاع وظائف الانتاج والبيع والتمويل التى تعتبر أساسية لانجاز أوجه نشاط المشروع فى هذا القطاع ، بحيث يكون لكل قطاع وحدة انتاجية منفصلة تماما عن القطاعات الأخرى ، ولا يعتمد أى قطاع على الآخر أو حتى على أى نشاط من المركز الرئيسى يكون كل قطاع وحدة انتاجية منفصلة تماما على القطاعات الأخرى ، المشروعات يسير على هذا النظام المتطرف .

وعلى ذلك فيحسن بنا الآن أن نحلل كلا من الوظائف الرئيسية الثلاث للمشروع — الانتاج والبيع والتمويل — من وجهة نظر الأسباب القوية الصحيحة — التى سبق شرحها — التى تدعو الى استخدام طريقة التنظيم حسب المناطق . فنجد مثلا فى ادارة الانتاج أن اقتراح التنظيم على أساس المناطق يعنى اقامة مصانع لصنع Manufacturing أو استخراج Nining أو تكرير Refining أو تجميع Assembling نفس السلعة فى مناطق مختلفة . ومن الواضح أن اعتبار العوامل المحلية Local Factors فى هذه الحالة سوف تؤدى الى استفادة العملية الانتاجية بفوائد معينة مثل الشهرة والسمعة الطيبة Good-will للمنشأة نظرا لتوفيرها الوظائف والأعمال للأيدى العاملة المحلية فى المنطقة . غير أن هذه الفوائد غالبا

ما تكون فوائد اقتصادية مثل انخفاض تكاليف النقل ، وانخفاض الايجار ، وانخفاض الأجور ، وتكاليف العمل . وعلى ذلك فيمكن أن يقال ان الأسباب الرئيسية لتنظيم نشاط الانتاج على أساس المناطق هى أسباب اقتصادية .

أما الذين ينظمون أعمال المبيعات على أساس المناطق فقد ينظرون الى تحقيق الفوائد الاقتصادية . والتعرف على المنطقة وعادات أهلها وأذواقهم وأخذ ذلك فى الحسبان عند رسم سياسات البيع وتوفير فرص التدريب وأكتساب الخبرة بالنسبة للمديرين . غير أنه لايمكن وضع قاعدة عامة فى هذا الشأن ، حيث ان لكل منشأة نظرتها الخاصة وتقديرها الخاص بالنسبة لهذه الفوائد المتنوعة . كما أن لكل من هذه الفوائد أهمية خاصة ووزنا خاصا بالنسبة لكل منشأة من المنشآت . فهناك مثلا بعض المنشآت التى تنتج سلعة معينة يحتاج توزيعها الى مهندسين بائعين Sales Engineers يركزون همهم على أظهار وشرح الوفورات الاقتصادية التى يمكن أن يحصل عليها من يشترى هذه السلعة عند استخدامها . وهناك منشآت أخرى تقوم بانتاج سلعة أخرى مثل أدوات الاضاءة الكهربائية التى يعتمد توزيعها على الجودة وشروط البيع (مثل التسليم والدفع) بدلا من العوامل المحلية أو التفضيل المحلى . Local Preference وعلى ذلك فان كل منشأة من المنشآت سوف تجد من الضرورى أن تحدد لنفسها أثر التنظيم الداخلى حسب المناطق على مبيعاتها .

أما وظيفة التمويل Finanic Function فلا تنطبق عليها الأسباب التى تدعو الى التنظيم حسب المناطق بنفس القوة التى تنطبق على الوظيفتين السابقتين ، وربما لاتنطبق عليها بالمرة . فمثلا نجد أن تنمية مصادر الأموال والمحافظة عليها ، وعمليات الاستثمار ، والصرف ، وادارة الممتلكات Proporty Management وحفظ السجلات ، وأعمال الرقابة المالية وهى أوجه النشاط التى تقوم بها الادارة المالية — لا يتحقق لها أى فوائد بتنظيمها أو معالجتها على أسس محلية — نظام المناطق — بل بالعكس نجد أن المركزية Centralization فى معالجة وتنظيم هذه

الأعمال تحقق فوائد ووفورات اقتصادية كثيرة بما أدى الى أن جميع المنشآت تقريبا تعمل على تركيز هذه الأوجه من النشاط حتى تحقق مثل هذه الوفورات • ولقد أثبتت الخبرة العالمية نجاح المركزية فى هذه الناحية •

ادارة المناطق المشتقة Derivative Torritorial Departments

ان تقسيم عملية أوجه النشاط فى المنطقة الكبيرة الى مجموعات أصغر تعتبر عملية شائعة ، وخاصة بالنسبة للمنشآت الكبيرة الحجم والتى تسيطر بأعمالها على مناطق شاسعة نسبيا • فمثلا نجد أن وظيفة البيع فى المنشآت الكبيرة قد تنظم على أساس المناطق مثل منطقة القاهرة ، والاسكندرية ، ووجه بحرى.ووجه قبلى • ثم تقسم منطقة وجه بحرى مثلا الى ادارات مركزية فى المنصورة ، وطنطا ، ودمياط ، والقنال • ثم تقسم ادارة المنصورة مثلا الى فرع ميت غمر • وآجا ، والسنبلاوين •

ولاشك أن القدرة الادارية المحدودة Span of Management هى عادة السبب فى ظهور المناطق الفرعية فى الادارات المشتقة ، حيث ان التنظيم حسب المناطق قد يعنى انشاء ألف أو مائة فرع ، بما يجعل من المتعذر عمليا ومن حيث المصلحة الحقيقية للعمل ـ على مديرى هذه الفروع أن يكونوا تحت المسئولية المباشرة لمدير المبيعات وأن يقدموا تقاريرهم اليه مباشرة • وعلى ذلك فحيث أن مقدرة مدير المبيعات الادارية محدودة بعدد معين فلا يستطيع الاشراف المباشر الا على ثمانية أو عشرة مرؤوسين (مثلا) ، فان عملية التنظيم الداخلى لابد أن تسمح بوجود ادارات وفروع بحيث يتقدم مديرو الفروع بتقاريرهم الى مائة رئيس يتقدمون بدورهم الى عشرة مديرى مناطق يتقدمون بتقاريرهم الى مدير المبيعات وعلى ذلك تصبح ادارة المبيعات فى المنشأة مقسمة الى ثلاث مستويات متدرجة حسب مساحة المنطقة وكمية أعمالها ونشاطها •

مزايا تنظيم المناطق :

يمكن عموما أن يقال أن طريقة تقسيم أوجه نشاط المشروع حسب المناطق تجتذب أنظار المنظمين للمزايا الثلاث التالية :

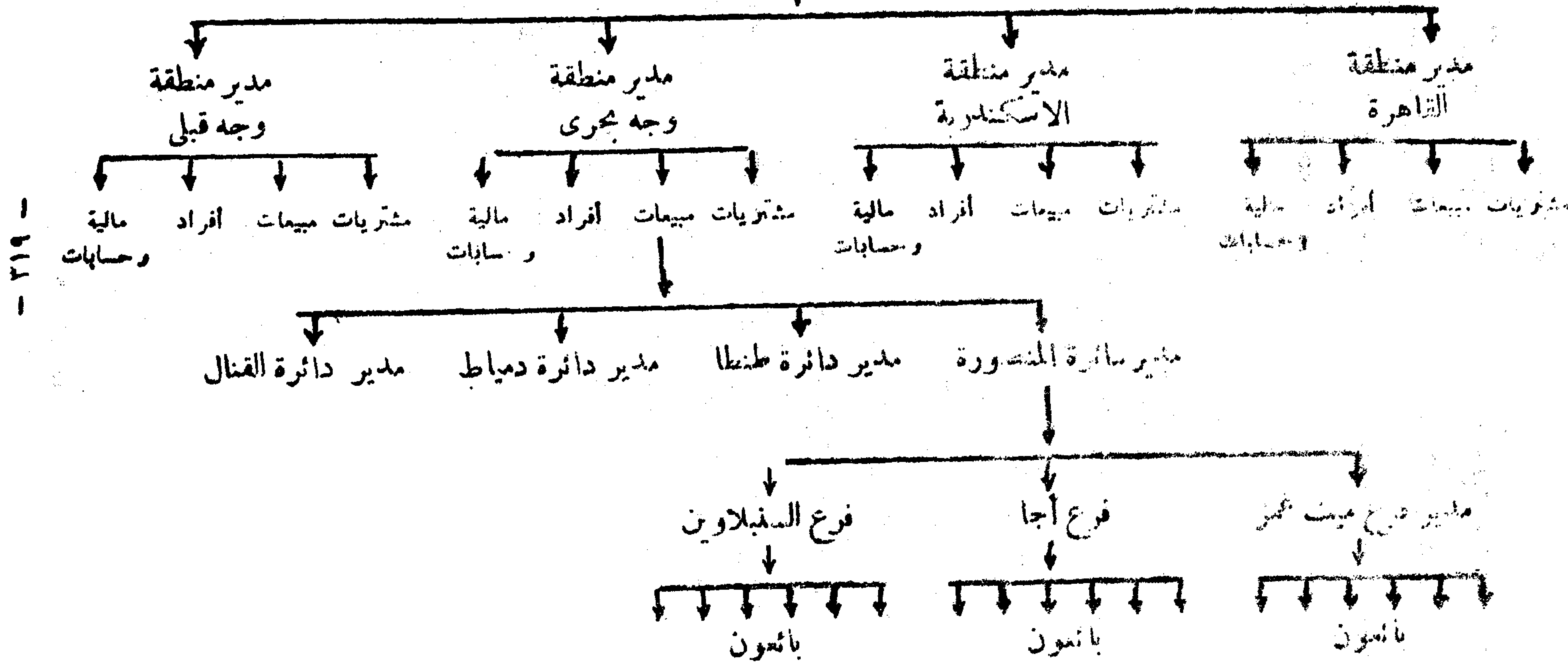
١ ـ قد تكون للمنشأة شهرة وسمعة طيبة فى المنطقة نظرا للمساعدات التى تقدمها اليها فى شكل فرص للعمل بالنسبة لسكان هذه المنطقة .

٢ ـ قد تقل تكاليف الانتاج بما يحقق وفورات كثيرة للمنشاة بشكل يفوق الزيادة فى تكاليف أوجه نشاط التنسيق والرقابة التى تقوم ببذلها الادارة المركزية للمنشأة .

٣ ـ يوفر التنظيم حسب المناطق فرصا ذهبية لتدريب المديرين واكتسابهم الخبرة اللازمة وذلك عن طريق وجودهم فى المناطق حيث يكون لنتائج تصرفاتهم أثناء فترة التدريب أثر قليل الخطورة ـ نسبيا ـ على المنشأة . ولاشك أن هذه الطريقة هى أحسن طرق التنظيم فى تدريب المديرين نظرا لأن مدير الفرع أو المنطقة أمامه فرص عديدة للتدريب دون أثر كثير لتصرفاته على المنشأة كلها لأنها محدودة بالمنطقة التى يشرف عليها والتى عادة لايكون لها أثر على المناطق الأخرى .

ويمكن أن توضح الخريطة التنظيمية لتقيسم أوجه النشاط حسب المناطق كما فى شكل (٩) التالى :

شكل (٩) التنظيم حسب المناطق



التنظيم الداخلى حسب السلع أو الخدمات

تستخدم هذه الطريقة من طرق التنظيم الداخلى على نطاق كبير فى المشروعات التجارية والصناعية ، وفى الحكومة ، وكذلك فى المؤسسات الاجتماعية . فنجد مثلا متاجر الأقسام Department stores مثل محلات عمر افندى وشيكوريل وشملا .. الخ تستخدم هذه الطريقة أساسا فى تنظيم أعمالها الداخلية ، فنجد قسما لملابس السيدات وآخر لملابس الرجال وثالثا لملابس الأطفال ، وقسما للروائح وآخر للأحذية وآخر للبياضات الخ حسب السلع التى يبيعها المحل وحسب درجة السلعة وتخصصه ، ونجد مثلا مصنعا لمنتجات الألبان يقسم الى قسم للجبن وآخر للزبد وثالثا للتجهيز وتعقيم لبن الشرب ورابعا للجيلاتى ، وكذلك يجد البنك مقسما الى قسم الشيكات وقسم الأوراق المالية وقسم الكمبيالات وقسم التوفير .. الخ . ونجد الحكومة أيضا مقسمة الى وزارات الزراعة والاقتصاد والصحة والرى والمواصلات والتموين .. الخ . وكذلك الجامعة مقسمة الى كليات التجارة والآداب والحقوق والطب والعلوم والزراعة والهندسة، والنادى الرياضى نجده أيضا مقسما الى قسم كرة القدم وقسم كرة السلة وقسم العاب القوى .. الخ .

مبررات طريقة السلع :

يمكن أن نوضح أهم الأسباب والحجج التى يستند اليها فى الدعوة الى استخدام هذه الطريقة فيما يلى : .

١ ــ تسمح هذه الطريقة باستخدام المهارات الشخصية Personal Skills والمعرفة المتخصصة Spccializd knowledge الى أقصى حد ممكن . فمثلا نجد أنه اذا كان الاقتصاديون قد اهتموا باظهار المزايا الخاصة بتقسيم العمل ورأس المال Division of Labor and Capital فان زيادة المعرفة واتساع أفق التفكير الانسانى يحتاج الى تحديد وتضييق نطاق ودوائر البحث حتى يمكن التعمق فيه والوصول الى نتائج أحسن .

ولذلك نجد أنه اذا رغب العاملون فى المشروع فى توسيع معرفتهم فانه لا بد من تحديد وتضييق المجال الذى يستخدمون فيه مهاراتهم ومعرفتهم . فمثلا نجد أن المجهود الذى يبذله أى بائع أو مندوب بيع يكون أكثر كفاية وأحسن انتاجا اذا اقتصر على أو تحدد بسلعة واحدة أو خط واحد من السلع Produet line مثل الشحومات ، أو الزيوت ، أو الموتورات ، والبويات ... الخ حيث أن كلا منها سوف يباع بدرجة أحسن بواسطة الشخص الذى يكون أكثر تخصصا فى بيعها وأكثر تعرفا على مزاياها . وعموما يمكن أن يقال أنه اذا كان العمل والنشاط (الذى تحتاجه عملية توزيع السلعة) من الكثرة بدرجة تستوعب تماما المجهود الذى يمكن أن يبذله مندوب البيع ، فان المزايا التى تعود من اتباع طريقة التنظيم حسب السلع تكون ملحوظة ويجب عدم اهمالها .

٢ ـ تسمح هذه الطريقة أيضا باستخدام وتوظيف المعدات الرأسمالية المتخصصة Specialized Capital Goods . فاذا كانت ظروف السوق تسمح بتوزيع عدد كبير من سلعة معينة ، وخاصة اذا ارتفعت كفاية مندوبى البيع فى التوزيع نتيجة التخصص . واذا كان رقم الانتاج من هذه السلعة ـ بناء على حاجة السوق ـ كبيرا أيضا بشكل يستوعب جميع الطاقة الانتاجية والتسهيلات الخاصة فى المشروع ، فان التنظيم حسب السلع يمكن من استخدام الآلات والأبنية المتخصصة التى تنتج السلعة وأجزاءها على نطاق كبير Mass Production . وبأحسن الطرق كفاية فى الانتاج أو التجميع Assembly أو المناولة Handling

٣ ـ اذا كان من الأغراض الهامة تجميع أوجه النشاط الخاصة بسلعة معينة تسهيل التنسيق ، فان طريقة التنظيم حسب السلع يمكن تفضيلها . فمثلا نجد أنه يمكن ـ عند اتباع هذه الطريقة ـ توقيت العمليات وأوجه النشاط بشكل أحسن وبدرجة أدق ؛ كما يمكن خدمة العملاء أيضا بشكل أحسن . فالمنشأة التى تنتج عدة سلع يمكن أن تركز

العمليات الصناعية الخاصة باحدى هذه السلع فى مصنع متخصص Specialized Plant ، واذا تولد وصدر مجهود البيع Salles Effort أيضا من هذا المصنع فان التعاون بين الانتاج والبيع سوف يزداد الى حد كبير،حيث ان أى مؤثر يمنع من تحقيق هذا التعاون سوف يبحث ويستبعد فى الحال •

٤ ـ وأخيرا هناك فائدة ادارية يمكن أن تتحقق من اتباع طريقة التنظيم حسب السلع • فيلاحظ مثلا أنه عند محاولة تحقيق المزايا الاقتصادية للتخصص فان المهندسين غالبا مايقسمون فى ادارات متخصصة فى البحث Research والتصميم Design والتطبيق أو التنفيذ Application (احيانا تسمى هندسة الانتاج Production Engineering) • ولاشك أن الأفراد (المهندسين) فى هذه الأقسام لا يكونون فقط محدودين جدا فى وجهة نظرهم ، وانما يكون المشرف عليهم أيضا محدودا فى وجهة نظره وقلما يتعرض أو يهتم او يأخذ فى حسبانه المشاكل الخاصة بالأقسام الأخرى ، ولذلك نجد أن كثيرا من المنشآت تنظم أعمالها على هيئة مشاريع (تنظيم سلعى مؤقت) يجمع كل منها جميع المهارات التى يتطلبها ، وكذلك ـ ولنفس السبب ـ نجد أن أوجه النشاط الخاصة بالعمليات Operation & Activities فى متاجر الأقسام يمكن اعادة تنظيمها بحيث يصبح مدير القسم Section Manager ـ بدلا من اقتصاره على بيع وتوزيع سلعة أو بعض السلع المتكاملة ـ مسئولا أيضا عن شراء حاجة قسمه من السلع ، ومسئولا عن الديون Gredit ، وعن اختيار الأفراد وغير ذلك من الوظائف •

تقسيم وظائف المشروع حسب السلع :

تستخدم طريقة التنظيم حسب السلع فى جميع المجالات الخاصة بوظائف المشروع Functional Areas ولكنها أكثر ظهورا فى دائرة وظيفة الانتاج ، كما هو موجود فى تنظيم شركة جنرال موتورز General Motors الأمريكية للسيارات ، حيث تقسم الى أقسام :كاديلاك،

وبويك ؛ وأولدزموبيل ، وبونتياك ، وشيفروليه ، وغير ذلك من الأقسام التى يعتمد التقسيم فيها على السلع المنتجة . وكذلك نجد عمداء الكليات فى الجامعة يعرفون بالموضوعات التى تدرس فى كلياتهم ، فهذا عميد التجارة ، وذلك عميد الزراعة ، والحقوق ، والعلوم ، وهكذا وكذلك التقسيم فى المستشفيات على أساس الخدمات التى تقدمها مثل الجراحة، والباطنى ، والأسنان ، والتحاليل الطبية ، وطب العيون ، والأمراض التناسلية ، وغير ذلك من الأقسام .

كما أنه من الشائع أيضا فى المنشأة التى تنتج عدة سلع أن يقوم مدير المبيعات بها بتجميع هذه السلع — عند توزيعها — حسب درجة تشابهها أو تكاملها . ويقوم تجار الجملة بنفس العملية فيكونون مثلا قسم البياضات والأغطية ، وقسم الملابس الداخلية للرجال أو السيدات ، وقسم السلع الالكترونية الخ .. ولاشك أن عملية التقسيم هذه تسمح للأشخاص الذين يبيعون هذه السلع أن يكتسبوا معرفة وخبره واسعة وعميقة عن السلعة التى يوزعونها . وكذلك نجد البنك أيضا قد يقسم عمليات التسليف Loan Activities الى عمليات تسليف تجارية ، وصناعية ، وخاصة (للأفراد) ، وقد يقسم عمليات وأوجه نشاط الاستثمار الى أوراق مالية Sceurltics ، وعقارات Real Estate .

أما بالنسبة لوظيفة التمويل فانه من النادر أن تنظم العمليات وأوجه النشاط المالى على أساس السلع ، سواء فى المشروعات الصناعية أو التجارية جملة أو قطاعى — أو فى الحكومة ، أوفى الجامعة ، حيث أن مزايا التركيز فى هذه الوظيفة يفضل ويفوق أى مزايا أو اعتبارات أخرى.

الادارات المشتقة للسلع :

أنه من الشائع أن تقسم أعمال المنشأة حسب السلع الى ادارات رئيسية . ثم تقسم الادارة الرئيسية للسلعة الى أقسام فرعية مشتقه حينما يرغب مدير الادارة فى تقسيم أوجه نشاط ادارته على أساس السلع أيضا .

وعلى ذلك فقد يكون فى المنشأة أكثر من مستوى مشتق Derivative Level لادارات السلع • فيكون فى المنشأة مثلا ادارة الملابس ، ثم تقسم هذه الادارة داخليا الى قسمين : الملابس الجاهزة للرجال ، والملابس الجاهزة للسيدات ثم يقسم كل قسم الى قسم البدل وقسم المعاطف (للرجال) ، وقسم الفساتين وقسم المعاطف (للسيدات) • وفيما يلى مثلا يوضح مثل هذه الادارات الرئيسية والمشتقة •

الادارات الرئيسية والمشتقة للسلع
فى مصنع للحوم المحفوظة (قسم الانتاج)

الادارة الرئيسية	الادارة المشتقة
(أ) البقرى والضأن والبتلو ...	١ - شراء الماشية .
	٢ - شراء الاغنام .
	٣ - الجلود .
	٤ - الصوف .
(ب) الالبان والدواجن ...	١ - الزبد .
	٢ - الجبن .
	٣ - الجيلاتى .
	٤ - البيض .
	٥ - الدواجن .
	٦ - اللبن المجفف .
(جـ) المنتجات المشتقة By Products	
	١ - جلود ودهون
	٢ - جيلاتين
	٣ - غراء
	٤ - زيوت صناعية
	٥ - صابون وجلسرين

الادارة الرئيسية	الادارة المشتقة
(د) الابحاث الزراعية	١ ـ اغذية محفوظة
	٢ ـ سمن نباتى
	٣ ـ اغذية حيوانات (الكلاب والقطط)

فى منشأة لصنع العبوات Containers **(ادارة المبيعات)**

(أ) صناعة الأغذية :	١ ـ الأغذية المحفوظة
	٢ ـ الاغذية الجاهزة
	٣ ـ القهوة والشاى
	٤ ـ منتجات الالبان
(ب) العقاقير والكيماويات :	١ ـ أدوية جاهزة وتحضير
	٢ ـ كيماويات ومواد التعقيم المنزلية
(جـ) صناعات المشروبات :	١ ـ المشروبات الخفيفة
	٢ ـ البيرة
	٣ ـ المشروبات الروحية

فى شركة تأمين (الادارة المالية)

الاستثمار (ادارة وظيفية مشتقة)	١ ـ الرهونات
	٢ ـ المرافق العامة
	٣ ـ النقل والمواصلات
	٤ ـ الاعمال الصناعية
	٥ ـ الحكومة

عيوب طريقة السلع :

يمكن تلخيص عيوب طريقة السلع ومناقشة مايوجه اليها من انتقادات واعتراضات فيما يلى :

١ ـ هناك صعوبة فى ايجاد مديرين للادارات السلعية يتميزون بقدرتهم على البيع والشراء ، حيث أن كلا من هاتين الوظيفتين يحتاج الى حد معين ـ الى نوع مختلف من الخبرة والمقدرة والكفاءة ، حتى أنه اذا رغب مدير أو رئيس القسم أن يقوم أو يشرف على جميع نواحى النشاط فانه من الصعب غالبا أن يصبح متخصصاً فى أوجه من النشاط تختلف عن بعضها اختلافا كبيرا . وعلى العموم فيمكن التغلب على هذا الاعتراض ـ الى درجة معينة ـ بطريقتين :

(أ) أن يوجد مساعد لرئيس أو مدير القسم يكون مسئولا عن أوجه النشاط التى لا يكون مدير القسم متخصصا فيها أو ليست له القدرة على البت فيها وحل المشاكل المتعلقة بها .

(ب) أن يكون هناك اشراف تام على أعمال رؤساء الأقسام ، وأن تقدم اليهم المعونة والمشورة بالنسبة لأوجه النشاط التى لا تكون لديهم مقدرة كاملة على انجازها وتصريف أمورها .

٢ ـ ان التنظيم حسب السلع وان كان يحقق التنسيق بين الشراء والبيع فى كل ادارة من الادارات ، الا أن هذه الطريقة من طرق تقسيم وتجميع أوجه النشاط قد تؤدى الى صعوبة التنسيق بين أعمال البيع أو التنسيق بين أعمال الشراء بالنسبة للمنشأة بأجمعها ، ولا شك أن هذه الحالة تعتبر مشكلة حقيقية فى تنظيم متاجر الأقسام ـ مثلا حيث يكون من المهم أن تخدم المنشأة بأجمعها نفس المجموعة العامة من العملاء . فمثلا اذا سار قسم الأحذية على سياسة بيع الأصناف الغالية فقط ، فى حين أن قسم [illegible] بيع الأصناف الرخيصة . فان هذا قد يكون له أثر سيء

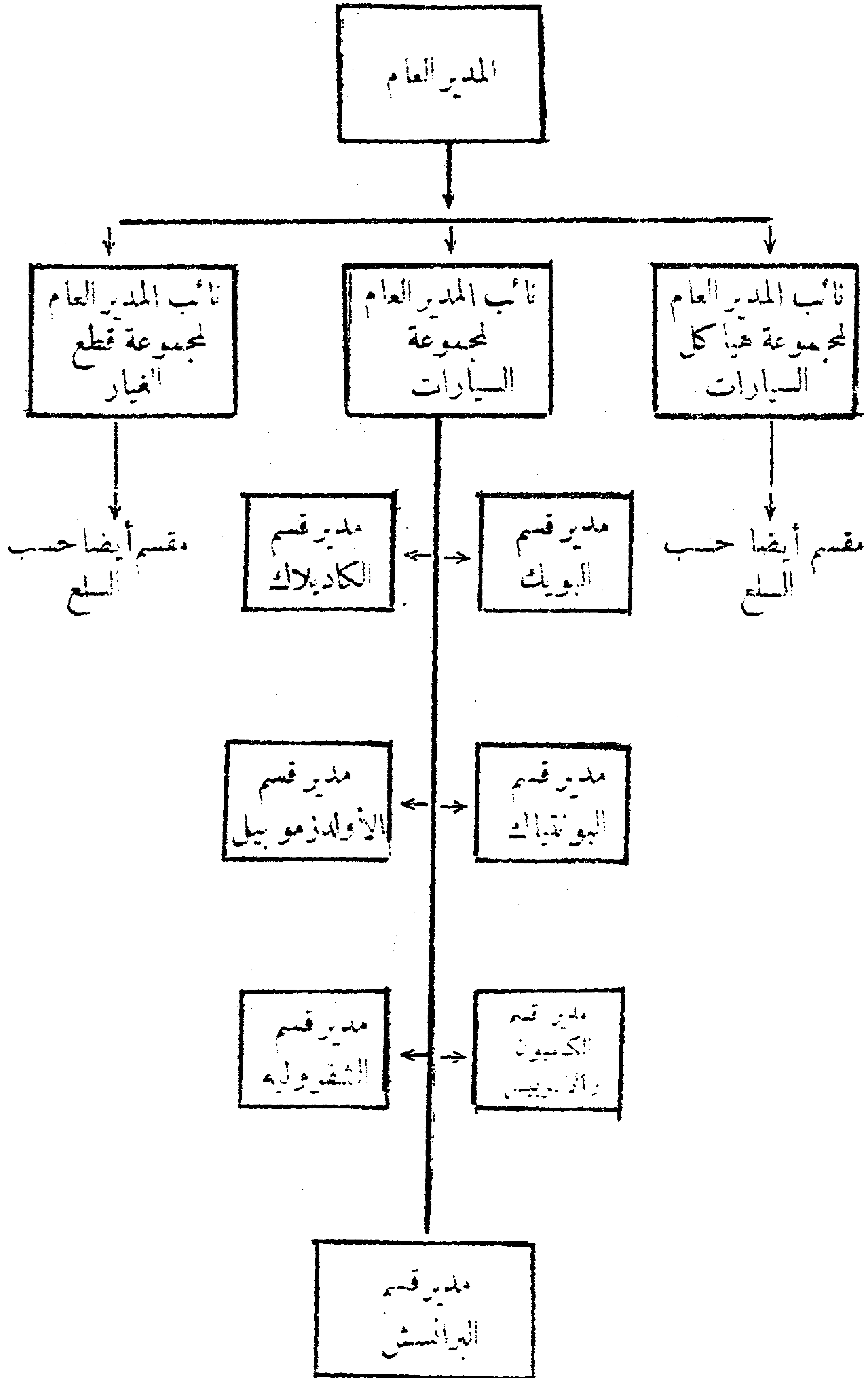
على المنشأة بأجمعها وقد يحدث تأثير سيىء على المنشأة اذا كان هناك اختلاف كبير بين سياسات أقسام الملابس الجاهزة والمعاطف أو الفراء، من حيث جودة الأصناف التى يعرضونها للبيع .

وهناك مشاكل أخرى من هذا القبيل قد تعترض سبيل المنشآت التى تنظم أعمالها الداخلية وتقسيم أوجه نشاطها على أساس السلع . الا اذا كانت هناك رقابة واشراف تام دقيق من الادارة العليا على مثل هذه النواحى .

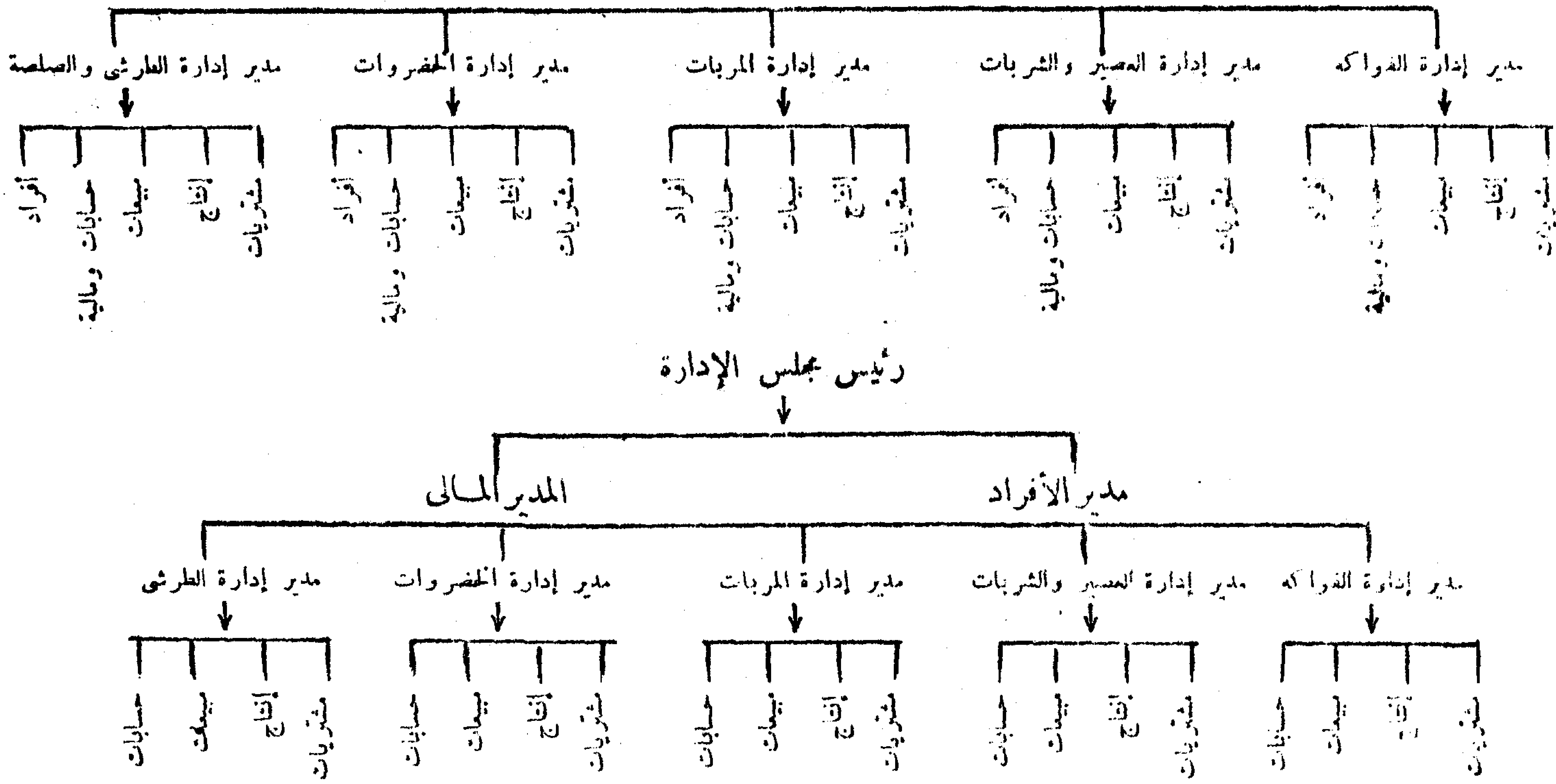
وشكل (١٠) يبين جزءا من الخريطة التنظيمية لشركة جنرال موتورز الأمريكية يوضح كيفية تنظيمها وتقسيم أوجه نشاطها على أساس السلع التى تنتجها ، حيث يعتبر كل قسم من أقسامها - عدا ما - كمنشأة منفصلة قائمة بذاتها من حيث الشراء والبيع والعمليات الأخرى . وتحصل هذه الأقسام على التوجيه المستمر من الادارة العليا التى تقوم بمراقبة نتائج أعمال هذه الأقسام . ونحن نسترشد هنا بهذا التنظيم السلعى حيث أنه من أشهر التنظيمات السلعية فى العالم .

ويمكن كذلك أن نوضح التنظيم حسب السلع بالنسبة لاحدى المنشآت الخاصة بالفواكه والخضروات المحفوظة ، حيث تكون كل ادارة من اداراتها مستقلة بعمليات الشراء والبيع والحسابات والمالية والأفراد . وهذا التنظيم يمكن أن يكون كما يظهر فى شكل (١١) .

شكل (١٠) تنظيم شركة جنرال موتورز الامريكية للسيارات



شكل (١١) التنظيم حسب السلع لمنشاة الفواكه والخضروات المحفوظة



التنظيم الداخلى حسب العملاء

ان المنشآة التى تقوم بتوزيع منتجاتها أو تقديم خدماتها الى عدد أنواع من العملاء يختلفون اختلافا ظاهرا عن بعضهم ، يمكن أن تنظم أعمالها الداخلية وتجمع وتقسم أوجه نشاطها على أساس أنواع هؤلاء العملاء • حيث توجد وحدة تنظيمية منفصلة لخدمة كل نوع من هؤلاء العملاء • والسبب فى ذلك أن رغبات هؤلاء العملاء مختلفة وحاجاتهم متباينة من حيث الخدمات التى يجب أن تقدمها اليهم المنشأة ، بما يضطر المديرين فى المنشأة الى تنظيم أعمالهم وأوجه نشاطهم بما يتفق وخدمة هؤلاء العملاء وارضائهم بأحسن الطرق الممكنة فمثلا نجد أن المنتج يبيع منتجاته الى كل من تجار الجملة والمشترين الصناعيين Industrial Buyers ويجد أن أحسن خدمة رغبات وحاجات هؤلاء العملاء تكون عن طريق مندوبى البيع المتخصصين Specialized Salesmen فتجار الجملة — مثلا — يحتاجون منه الى انتاج سلعة من جودة معقولة يعتمد عليها ، وبحيث تناسب رغبات المستهلكين النهائيين Ultimate Consummer وتكون متوافرة بحيث يمكن اعادة طلبها باستمرار ، أما المشترى الصناعى فهو يرغب فى سلعة تعود عليه بوفورات اقتصادية معينة • ويتطلب ذلك غالبا أن تكون السلعة من جودة عالية • وأن تقدم الشركة المنتجة الخدمة اللازمة الى المشترى والتى تتضمن عادة الاتصال به لمعرفة حاجاته من حيث المواصفات الواجب توافرها فى السلعة • وخدمات التركيب للآلة Installation وتدريب عمال المشترى تدريبا خاصا على تشغيل أو استعمال السلعة ، والتصليح والصيانة ، وتوفير قطع الغيار وتغيير كل السلعة أو بعضها عند اللزوم •

ويشعر المنتجون ايضا أنه يمكنهم القيام بأحسن عمليات الترويج والحصول على طلبات العملاء وزيادة رقم مبيعاتهم اذا قسم هؤلاء العملاء على أسس معينة مثل السن ، والنوع ، والدخل ، فمتاجر الأقسام مثلا تنقسم أعمالهم عموما الى مجموعات مثل أحذية أو ملابس

الرجال ، والسيدات ، والأطفال • كما أن هناك بعضا من هذه المحلات تخصص جزءا منها ـ البدرون مثلا ـ لبيع السلع الرخيصة الثمن التى يحتاجها ويطلبها ذوو الدخل المحدود • وهذه الظاهرة موجودة عموما فى متاجر الأقسام الأمريكية •

وتستخدم طريقة التنظيم حسب العملاء كثيرا فى أعمال البنوك فيوجد مثلا صراف مختص بالحسابات الجارية الخاصة بالعملاء الذين تبدأ اسماؤهم بحرف أ ـ هـ وآخر بالأسماء من و ـ ك وهكذا • كما أنه فى البنوك الكبيرة قد نجد قسما له مدير مختص بحسابات الأشخاص وآخر لحسابات الشركات الصناعية ، وثالثا لشركات الملاحة ، ورابعا للسماسرة •• الخ •

ويعتبر التنظيم حسب العملاء غالبا أساسا صالحا لتجميع أوجه نشاط البيع فى المنشآت التى تتعامل مع أو توزع منتجاتها على عدة أنواع من العملاء تختلف حاجاتها ورغباتها اختلافا ظاهرا : فمثلا نجد أنه من العادى جدا أن يقوم احد المنتجين الذين يوزعون فى سوق صناعية فقط Industrial Market بتقسيم عملائه الى عملاء كبار Large Accounts وعملاء صغار Small Accounts : ومن ناحية أخرى نجد أن المنتجين لا ينشئون ادارات عملاء مشتقة Derivative Customer Departments بالنسبة لوظيفة الانتاج ، فمنتج الآلات الكاتبة مثلا لا يقسم العمليات الانتاجية والتسهيلات الخاصة بها حسب العملاء من طلبة الجامعة وشركات التأمين ، وحتى اذا قسم أوجه نشاطه وعملياته الانتاجية بحيث يخصص قسما لانتاج آلة كاتبة عادية، وقسما آخر لانتاج آلة كهربائية ، فان هذا التنظيم والتقسيم يكون على أساس السلعة وليس العميل •

ويلاحظ عموما أن تجار الجملة والقطاعى يجمعون بين عمليات البيع والانتاج ثم يقسمونها على أساس السلع • ولكنهم ينشئون أحيانا

ادارات للعملاء ، متاجر فى بيوت الأقسام نجد أقسام الملابس الداخلية مقسمة الى ملابس داخلية للرجال ، والسيدات ، والأطفال . وهذا طبعا تقسيم على أساس العملاء . ونجد نفس التنظيم متبعا أيضا فى منشآت تجارة الجملة حيث يجمعون بين عمليات البيع والشراء ويقسمونها حسب العملاء من مشترين صناعيين ، وتجار للقطاعى .

أما الادارات المالية فى المنشآت الصناعية ومنشآت الجملة والقطاعى تحتاج الى تجميع أوجه النشاط على أساس العملاء ، حيث أنهم يتعاملون من وجهة نظر واحدة هى مصلحة المشروع وليست حاجة العملاء .

ادارات العملاء المشتقة :

يلاحظ كما فى حالة التقسيم السلعى ـ أنه لا توجد مشتقات لادارات العملاء اذا لم يجمع التقسيم الرئيسى بين أثنين أو أكثر من مجموعات أو أنواع العملاء . أما اذا كان التقسيم الذى يراد الاشتقاق منه أو تجزئته لا يضم أوجه نشاط تتعلق بمجموعات مختلفة من العملاء ، فغالبا ما يكون الاشتقاق والتجزئة على أساس الوظائف Functional Basis

عيوب طريقة العملاء :

ان ما تمتاز به طريقة العملاء فى التنظيم من تقديم الخدمات المناسبة لحاجات العملاء وما يتبع ذلك من زيادة رقم مبيعات المنشأة لايمكن التمتع به دون بعض العيوب والانتقادات ، فمثلا هناك صعوبة ملحوظة فى تحقيق درجة كبيرة من التنسيق بين الادارات المنظمة حسب العملاء . والادارات الأخرى المنظمة على أسس أخرى . وذلك بسبب الضغط المستمر من جهة مديرى ادارات العملاء Customer Departments لتقديم خدمات خاصة للعملاء ومعاملتهم بطريقة معينة .

هذا بالاضافة الى احتمال ظهور طاقة انتاجية عاطلة سواء من حيث التسهيلات أو من حيث القوى العاملة المتخصصة حسب أنواع ومجموعات العملاء ، ففي أوقات الانتكاس Recession مثلا قد تختفي بعض مجموعات أو أنواع العملاء نهائيا من السوق • ومثال ذلك منتجو قطع غيار الآلات ، حيث لايكون هناك اقبال من أصحاب الآلات على شرائها نظرا لحرصهم القليل على تحديد آلاتهم في هذه الفترة من عدم الرواج ، كما أنه في أوقات الرواج والتوسع Prosperity and Expansion قد يزداد عدد مجموعات العملاء وأنواعهم بدرجة قد لاتستطيع المنشأة أن تجاريها في تنظيمها •

ويمكن أن يوضح شكل (١٢) الخريطة التنظيمية على أساس فكرة التقسيم الداخلي حسب العملاء •

شكل (١٢) التنظيم حسب العملاء لمنشأة

لانتاج الآلات وقطع الغيار

رئيس مجلس الادارة

مدير إدارة المشترين الصناعيين	مدير إدارة تجار القطاعى
شراء — إنتاج — بيع — حسابات ومالية — أفراد	شراء — إنتاج — بيع — حسابات ومالية — أفراد

وقـــد ترى المنشأة تركيز الأفراد والمالية ، وكذا تقسيم إدارة المشترين الصناعيين تقسيما مشتقا على أساس السلع وهنا ، يكون التنظيم كما فى شكل (١٣) .

شكل (١٣)

رئيس مجلس الادارة

مدير الأفراد

المدير المالى

مدير إدارة المشترين الصناعيين

مدير إدارة تجار القطاعى

آلات إنتاجية

معدات النقل الداخلى

شراء إنتاج بيع حسابات

شراء إنتاج بيع حسابات

شراء إنتاج بيع حسابات

التنظيم الداخلى حسب العمليات

تقوم المنشآت الصناعية عادة بعدة عمليات صناعية ظاهرة عند انتاج أى سلعة من سلعها ، وغالبا ماتوجد وحدة تنظيمية منفصلة لادارة كل من هذه العمليات ، فمثلا فى منشأة لانتاج الشرابات نجد هناك عمليات رئيسية هى الغزل حيث تغزل مادة الحرير أو النايلون أو الصوف الى خيوط بالسمك المطلوب ، والنسيج حيث تنسج هذه الخيوط الى شرابات بالمقاسات المطلوبة والصباغة حيث تأخذ المنتجات اللون المطلوب والفحص والتعبئة حيث تفحص المنتجات للتأكد من سلامتها وخلوها من العيوب ومطابقتها للجودة النموذجية التى يرغب المسئولون فى المنشأة أن تتوافر فى منتجاتهم ثم تعبأ أزواج الشرابات من مقاس واحد ونون واحد فى عبوات .

ويمكن أن تجمع أوجه النشاط المتعلقة مباشرة بكل من هذه العمليات فى وحدة واحدة ، وعلى ذلك تضم هذه المنشأة ادارة الغزل ، وادارة النسج ، وادارة الصباغة ، وادارة الفحص والتعبئة ولو تطرفت هذه المنشأة فى تطبيق طريقة التنظيم حسب العمليات لاصبحت كل ادارة من هذه الادارات منفصلة تماما عن زميلاتها كأنها وحدة مستقلة . ولكن معظم الشركات الحديثة قد وجدت انه من الافضل عدم التطرف فى التطبيق حتى لا تستقل كل ادارة عن الادارات الأخرى حيث أنه من الأفضل — لرفع الكفاية الانتاجية للمنشأة — أن يكون هناك تركز فى أوجه نشاط معينة مثل شراء العدد والآلات والمعدات والمهمات ، وصيانة العدد والآلات ، وحفظ السجلات ، واعمال سياسات الأفراد ، والسياسات المالية ، وعلى ذلك فمن الأفضل أن تكون هناك ادارات خاصة لخدمة ادارات العمليات وتختص بأوجه النشاط هذه فتكون هناك ادارة للمشتريات ، وأخرى للصيانة ، وثالثة للحسابات والمالية ، ورابعة للافراد .

وتستخدم طريقة التنظيم الداخلى حسب العمليات فى المنشآت من أجل رفع الكفاية الانتاجية نتيجة للتخصص فى العمليات ، فنجد أن مدير الادارة ومرءوسيه يتخصصون فى عملية واحدة (غزل أو نسج أو صباغة الخ ...) بما يسمح لهم باجادتها والوصول بها الى مستوى عال من الكفاية ، بما يعود فى النهاية على المنشأة بالوفورات وازدياد فرص تحقيق الأرباح .

غير أنه من ناحية أخرى نجد أن تقسيم أوجه النشاط حسب العمليات يزيد من مشاكل التنسيق ، فمثلا نجد أن قسم الغزل — فى المنشأة السابقة — يجب أن ينتج كمية الخيوط المطلوبة بواسطة ادارة النسج وبشرط أن تكون أيضا من الجودة المطلوبة . كما أنه اذا لم تسلم الخيوط الى قسم النسج فى الموعد الذى يناسبه فان العملية الانتاجية كلها سوف تتوقف . وعلى ذلك فاذا كان مدير ادارة الغزل مسئولا عن تموين ادارة النسج بالخيوط اللازمة ولم يكن مسئولا عن سير العمليات فيها ، فانه قد لا يكون من الحرص على امداد هذه الادارة بحاجتها فى الوقت المناسب بالدرجة التى يكون عليها المدير المسئول عن عمليتى الغزل والنسج معا .

وعموما فانه فى دراسة مشاكل التنظيم نجد دائما تعارضا بين الرغبة فى زيادة المهارة ورفع الكفاية الانتاجية عن طريق التخصص ، وبين الحاجة الى التنسيق لموازنة الجهود وتحقيق الاهداف بأحسن الوسائل الممكنة وعلى ذلك فمهمة الادارة أن تعمل دائما على ايجاد التوازن بين التخصص Specialization والتنسيق Coordination حتى تتحقق المصلحة العامة للمنشأة .

وفيما يلى شكل (١٤) يبين الخريطة التنظيمية الموضحة لهذه الطريقة من التنظيم الداخلى لأوجه نشاط المشروع :

شكل (١٤) التنظيم الداخلى حسب العمليات
لمنشاة لإنتاج الشرابات

رئيس الجهاز التنفيذى

مدير إدارة الغزل — مدير إدارة النسيج — مدير إدارة الصباغة — مدير إدارة الفحص والتعبئة

شراء — إنتاج — بيع — حسابات ومالية — أفراد

ملاحظة : تضم كل إدارة نفس الأقسام الموضحة فى إدارة الغزل

وقد ترى المنشأة تركيز عمليات الشراء والحسابات والمالية والأفراد بالنسبة للمنشأة بأجمعها . ويكون التنظيم كما فى شكل (١٥) :

شكل (١٥)

رئيس الجهاز التنفيذى

مدير الافراد — مدير المالية والحسابات — مدير المشتريات

إدارة الغزل — إدارة النسج — إدارة الصباغة — إدارة الفحص والتعبئة

إدارة الغزل		إدارة النسج		إدارة الصباغة		إدارة الفحص والتعبئة	
بيع	إنتاج	بيع	إنتاج	بيع	إنتاج	بيع	إنتاج

التنظيم الداخلى المركب

يمكن أن يقال عموما أن اية طريقة من طرق التنظيم الداخلى السابق شرحها لا تستخدم بمفردها لتجميع وتقسيم جميع أوجه النشاط فى أية منشأة من المنشآت . والعادة أن تستخدم المنشآت طريقتين أو أكثر لتنظيم أعمالها الداخلية ، فمثلا قد تنظم الادارات الرئيسية للمنشاة على أساس الوظائف Functional Basis ، فتكون هناك ادارات البيع ، والانتاج والشراء ، والتمويل والافراد ، والحسابات ... الخ أما طريقة تقسيم أوجه النشاط فى داخل كل من هذه الادارات فليس من الضرورى أن تكون الطريقة الوظيفية ، كما أنه ليس من الضرورى أن تستخدم نفس الطريقة بالنسبة لجميع هذه الادارات ، وعلى ذلك فقد تنظم ادارة الانتاج على أساس العمليات ، بينما تنظم ادارة المبيعات أولا على أساس العملاء، بحيث يكون هناك قسم للعملاء الكبار وآخر للعملاء الصغار . ثم يجزء كل قسم من الأقسام حسب المناطق .

وعموما فليست هناك طريقة نموذجيــة للتنظيم يمكن أن تستخدمها جميع المشروعات التى من نوع واحد . ولذلك يجب على ادارة كل منشأة أن تفاضل بين الطرق السابق شرحها ، وذلك على ضوء ظروفها الخاصة ، ثم تختار لنفسها الطرق التى تناسب هذه الظروف ، والتى تمكنها من تحقيق اهدافها بأقل التكاليف وأحسن الوسائل الممكنة .

وفيما يلى شكل (١٦) يبين خريطة تنظيمية توضح مثل هذا النوع التنظيم المركب .

شكل (١٦) التنظيم الداخلي (المركب)

لاحدى منشآت الغزل والنسيج

رئيس مجلس الادارة

مدير الشراء — مدير الأفراد — مدير البيع — مدير الإنتاج — مدير الحسابات — المدير المالي

إنتاج الشرابات — إنتاج المناديل

غزل — نسيج — صباغة — فحص وتعبئة

غزل — نسيج — صباغة — تجهيز وتعبئة

إدارة تجارة الجملة وبيوت السلسلة — إدارة تجارة القطاعي

منطقة القاهرة — منطقة الاسكندر — منطقة وجه بحرى — منطقة وجه قبلي

منطقة القاهرة — منطقة الاسكندرية — منطقة وجه بحرى — منطقة وجه قبلي

الفصل الثانى

التنظيم الادارى ـ العلاقات

القيادة ـ السلطة ـ المسئولية

أن عملية تجميع وتقسيم أوجه النشاط لتسهيل مهمة الادارة لاتعتبر كافية لوجود واستمرار الجهاز التنظيمى للمشروع ، فاذا حددت أوجه النشاط والوظائف التى تقوم بها الادارات والأقسام المختلفةفى المشروع فان هذا التحديد والتقسيم لايعمل لمجرد التحديد وانما لتحقيق أهداف المشروع بأحسن الطرق وأقل التكاليف ، وطبيعى جدا أنه لن يكون هناك أى تحقيق للاهداف الا اذا بذلت جهود ونفذت أعمال ، وحدث تنسيق وترابط بين هذه الجهود ، وهذا مايقتضى وجود فهم واضح للعلاقات وتدرج للسلطة ، سواء كان ذلك بين المستويات والادارات المختلفة ، أو بين الادارات المختلفة ، أو بين أقسام الادارة الواحدة فى المشروع ، ولذلك لابد من وجود قيادة محددة معروفة فى المشروع ولابد من تحديد سلطة كل فرد من أفراد التنظيم ومسئولياته ، سواء فى ذلك الروساء أو المرءوسو كما يجب أن تكون العلاقة ظاهرة واضحة بين الرؤساء والمرءوسين ، وان تكون العلاقة واضحة ايضا بين السلطات التنفيذية والسلطات الاستشارية فى المشروع حتى لا يكون هناك تضارب أو تدخل يؤدى الى بلبلة الأفكار وصعوبة تحقيق الأهداف ، وسوف تقوم بشرح هذه العلاقات فى هذا الفصل من الكتاب والفصل الذى يليه .

القيادة Leadership :

حيث أن غاية ادارة المشروع تنحصر عموما فى تحقيق اهدافه عن طرق الجهود الجماعية المشتركة لمجموعة من الافراد ، فلا بد من وجود قيادة Leader ship المجموعات ، ولا شك أن المدير Manager هو الذى يتولى هذه القيادة فى المشروع . ولا شك أن

الامر يتطلب من هذا المدير القائد أن يقوم بتنسيق مستمر لجهود ونشاط أفراد المجموعة التى يتولى قيادتها حتى يستطيع أن يحقق أهدافها بسهولة ، وطالما استخدمت فى الماضى طريقة الضغط وفرض النفس بقوة (من جهة القيادة) كطريقة لتحقيق التنسيق بين جهود الافراد الا أن هذه الطريقة قد أصبحت الآن أقل الطرق كفاية فى انجاز الاعمال فالقيادة الحقيقية تتضمن رغبة Willingness من المرؤوسين فى التبعية واطاعة القيادة وتنفيذ أوامرها . ولذلك فوجود القيادة الرشيدة فى المشروع هو ــ الى حد كبير ــ ايجاد للادارة المنتجة ذات الكفاية العالية .

والقيادة فن استمالة الافراد المتعاون فى تحقيق هدف مشترك ويعمل القادة عموما فى مزاولتهم لنشاطهم على تحقيق ثلاثة أغراض هى : أهداف المشروع ، واهداف المرءوسين التابعين وارضاء رغباتهم الشخصية فقائد المجموعة قد تكون له أهداف شخصية منفصلة دائما عن أهداف تابعيه أو أهداف المشروع ، فهو كانسان أولا له رغبات شخصية تنتظر التحقق ، وهو فى ذلك لا يختلف عن مرءوسيه أو تابعيه . ولكن بالاضافة الى ذلك فان القائد لابد أن يتمتع بقوة استمالة الآخرين للتعاون معه ، ويستمد نجاحه ويبنى مركزه من استخدامه لهذه القوة الخفية وتحقيقه لهذا التعاون . ولذلك فان عملية تحقيق هدف المشروع تبدو غير حقيقية اذا لم تؤد أيضا الى اشباع رغبات القائد الشخصية .

وعلى ذلك فان وظيفة القائد الخاصة أن يعمل بالطريقة التى تمكنه وتابعيه من تحقيق رغباتهم ومضاعفة اشباعهم . ويستطيع القائد أن يحتفظ بمركزه ــ سواء كرئيس نقابة عمال . أو رئيس حزب سياسى ، أو حتى رئيس عصابة ــ فقط عن طريق قبول تابعية لقيادته . ومع هذا فان أوجه النشاط التى يقوم بها لاشباع حاجات تابعيه وتحقيق رغباتهم لابد أيضا أن ينتج عنها تحقيق لرغباته الشخصية ، والا تخلى عن القيادة التى لاتشبع له أى نوع من الرغبات الخاصة ، ولذلك فبالرغم من الاختلافات

الكبيرة بين الأهداف والأغراض الشخصية ، فان القائد يجب أن يظهر لتابعيه ويقنعهم أن أحسن الطرق لتحقيق رغباتهم هى مزاولة أوجه النشاط النافعة له شخصيا والتى لاتتعارض مع أهدافه الخاصة .

ومن حيث ادارة المشروع نجد أن المدير ، لكى يحقق أهداف المشروع ، يجب أن يكون قادرا على استمالة الأفراد للتعاون معه بدلا من التعاون مع قادة آخرين (قادة منافسين ..) وعلى ذلك فيجب أن يكون قائدا ناجحا فى خلق وتنمية حالة من التبعية Followership لشخصه ، وهو بجانب سلطته التى يستمدها من عمله ووظيفته ويزاولها فى تحقيق أهداف المشروع ، لابد أن يستخدم قوته الخفية ومهارته وفنه فى اقناع مرءوسيه بأنه خير قائد لهم ، وخير معين لهم على تحقيق رغباتهم : حتى يتعاونوا معه ويعترفوا له بالقيادة . هذا بالاضافة الى أنه لكى يستمر التنظيم ولكى تستمر للمدير قيادته فلا بد أن يعمل على أن تكون تصرفاته وتصرفات مجموعته فى مصلحة الهيئة الاجتماعية التى يعيش فيها ، ولايحاول أبدا أن يستثيرها ضده وضد المشروع بتصرفاته المعادية ، مثل استغلاله للمستهلكين ، بل يعمل دائما على اكتساب تأييد وعطف هذه الهيئة الاجتماعية ، وذلك بالاشتراك فى الأعمال الخيرية أو الخدمات التى تقدم لها .

وعموما لا بد للقائد من صفات معينة يتميز بها عن المجموعة التى يقودها . فيجب مثلا أن يكون مستوى ذكائه أعلى من متوسط الذكاء فى المجموعة ، وأن تكون له قدرة مميزة على التعبير ، وتوجيه الأفراد والتأثير عليهم ، وأن يكون متميزا من الناحية العقلية والعاطفية حتى يكون حكيما فى تصرفاته وانسانا فى معاملاته لأفراد المجموعة . هذا بالاضافة الى قدرته على تنشيط أفراد المجموعة ، وحثهم على مساعدته والتعاون معه ، والحصول منهم على أقصى مجهود يمكنهم

بذاته ، وذلك عن رغبة دون رهبة ، وهو لذلك لا شك يؤمن بقوة المجموعة وقدرتها على تحقيق الأهداف أكثر من ايمانه بقوة الفرد وقدرته . . .

السلطة Authority

السلطة هى القوة الطبيعية أو الحق الشرعى فى التصرف أو اصدار الأوامر Command ويستمد الفرد فى المشروع سلطته وحقه فى التصرف واصدار الأوامر من وظيفته التى يشغلها ، وهناك عموما نوعان من السلطة يمكن أن يتمتع بهما المدير فى المشروع ، هما : السلطة الرسمية Official Authority التى يتمتع بها كل مدير ويستمدها عادة من وظيفته كمدير ، والسلطة العملية الايجابية Practical Authority التى لا يتمتع بها الا المدير الناجح ويستمدها عادة باعتراف مرءوسيه بقيادته وتنفيذهم لأوامره والطريقة الصحيحة التى يراها .

فالمدير فى المشروع يستطيع أن يأمر مرؤوسا من مرؤوسيه أن ينفذ أمرا — وهو بذلك يزاول سلطته الرسمية على هذا المرءوس ، لكنه لايستطيع — عمليا — أن يجبر هذا المرءوس على اطاعة هذا الأمر وتنفيذه بالطريقة الصحيحة التى يراها (المدير) . فاذا حدث أن المرءوس لم ينفذ الأمر تنفيذا صحيحا فقد يتخذ المدير نحوه اجراء تعسفيا معينا بأن يوقع عليه من الجزاءات مثل خصم بعض أجره ، نقله الى جهة بعيدة ، أو حتى فصله . ولكن مع ذلك فانه لم تؤخذ أية خطوة عملية نحو تنفيذ هذا الأمر وبالتالى لم تستفد المنشأة أى شىء من ناحية تحقيق أهدافها عمليا . وعلى ذلك فان المدير الذى يعاقب الموظف الذى لم ينفذ أمره أو أخطأ أو تهاون فى تنفيذه لم يتصرف تصرفا ايجابيا من وجهة نظر المنشأة وأهدافها . ولذلك يقال أنه قد زاول سلطته الرسمية ولم تتحقق له سلطته العملية التى تهتم بها المنشأة ، ولذلك يمكن أن يقال أن الاعتراف بالسلطة العملية للمدير يكون فى يد المرءوس الذى يمكن أن يجعل المدير يتمتع بها وبذلك يكون ناجحا وايجابيا ، أو أن يحرمه منها فيصبح سلبيا

فاشلا من الناحية العملية . والسبب فى ذلك أن المدير لايستطيع تحقيق أهداف المنشأة الا عن طريق مساعدة مرءوسيه وتنفيذهم لأوامره . فاذا كان عمله فقط هو معاقبة مرءوسيه – السلطة الرسمية – دون تحقيق الأهداف – السلطة العملية – فهو لاشك مدير فاشل ولابد أن ينتهى التنظيم الذى يشرف عليه أن آجلا أو عاجلا مالم يغير من تصرفاته .

والسؤال الآن الذى يمكن أن يثار ، كيف يمكن للمدير أن يجعل مرءوسيه ينفذون أوامره ورغباته بالطريقة الصحيحة التى يراها ، وبذلك يتمتع بكلتا السلطتين الرسمية والعملية ويتحقق له النجاح كمدير ؟ . الحقيقة أن الاجابة على هذا السؤال يتضمنها فن ادارة الأعمال . وعموما يمكن للمدير فى المشروع أن يحقق سلطته العملية على الأفراد – عند إصداره الأوامر – اذا توافرت العوامل التالية :

١ – يجب ألا تكون الأوامر شخصية Depersonalized حتى يمكن بذلك اتحاد جميع المتصلين بالموضوع فى دراسة للمشكلة القائمة ومعرفة أسبابها والوصول الى حل لها ، وعلى ذلك يجب ألا تصدر الأوامر واظهار السلطة ، وانما يجب أن تصدر الأوامر لتنفيذ مايتطلبه حل المشكلة وماتوصل اليه كل المتصلين بها (بما فيهم الرئيس نفسه والمرءوسون) بعد الدراسة . وعلى ذلك فاذا لم يصدر الأمر الا بعد دراسة المشكلة مع مرءوسيه ومعرفة آرائهم . وبحيث يكون مصدر الأمر هو رغبة الجميع . والدافع اليه هو تحقيق الحل الذى تراد أغلبية المجموعة المتصلة بالمشكلة ، فان هذا سوف يشعر المرءوسين أنهم يعملون مع with مديرهم وليس « تحت Under » امرته .

٢ – يجب أن يفهم المرءوس الأمر فهما واضحا جليا بالطريقة التى يراها المدير وليس بالطريقة التى يراها هو ، ولذلك يجب على المدير أن يتأكد من ذلك وأن يعمل دائما على توضيح أوامره وشرحها لمرءوسيه ، ولايترك الأمر الا بعد تأكده من فهمهم جميعا للأمر بطريقة

موحده هى التى يراها ، والا أدى العكس الى ظهور تفسيرات مختلفة قد تكون متعارضة بالنسبة للأمر الواحد مما يؤدى الى عدم تنفيذ الأمر تنفيذا صحيحا ــ ولو بحسن نية ــ وعدم تحقيق الأهداف ، وبالتالى حرمان المدير من السلطة العملية .

٣ ــ فى الوقت الذى يتصرف فيه المرءوس بناء على أى أمر من مديره ، يجب ألا يعتقد أن هذا الأمر يتعارض مع أهداف المنشأة وسياستها العامة . أو مع أغراضه الشخصية . ولذلك قد يحتاج الأمر من المدير أن يوضح الموضوع لمرءوسيه . وخاصة اذا كانت خبرتهم السابقة توحى اليهم بهذا التعارض فيقوم المدير بأبعاد الشك واللبس من أفكار المرءوسين حتى يقوموا بتنفيذ الأوامر .

٤ ــ أن يكون المرءوس قادرا عقليا وجسمانيا على تنفيذ الأمر وتحقيق رغبات مديره حيث أنه اذا كان عاجزا عن التنفيذ لنقص طبيعى فى شخصه فلن ينفذ الأمر بطبيعة الحال وسيجد أهمالا من جانب هذا المرءوس . وحتى اذا حاول تنفيذه فغالبا ما يكون التنفيذ غير صحيح قاصرا .

ويلاحظ ــ كما شرحنا من قبل ــ أن حسن مزاولة المدير لسلطته يقتضى تفويضه لبعض من هذه السلطة الى مرءوسيه الذين يساعدونه فى انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ، ويفوض المدير الى كل مرءوس قدرا من السلطة كافيا لتمكينه من أداء واجباته والقيام بأعباء ومسئوليات وظيفته ؛ ولذلك تكون كمية السلطة المفوضة عادة بقدر المسئولية التى تقع على المرءوس . ولايمكن بحال من الأحوال أن يفوض المدير سلطته الشخصية التى تمكنه من مباشرة مهام وظيفته ويعتبر مديرا ناجحا . اذ أن كل مدير ــ مثل كل مرءوس ــ يحتاج الى قدر معين من السلطة الخاصة به شخصيا والتى لايمكن أن يفوضها الى غيره لكى يستطيع أن يستخدمها فى مزاولة أعماله .

ولاشك أن الغرض الرئيسي لتفويض السلطة هو ايجاد التنظيم ذى الكفاية العالية فى تحقيق الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف . ولذلك يمكن أن يقال أن تفويض السلطة — هو تمتع المرءوس بجزء من سلطة الرئيس — يعمل على خلق الوظائف الادارية فى المشروع • فنمو المديرين وزيادة عددهم يصبح ضروريا عندما يكون لدى المدير عددا من المرءوسين أكبر مما يمكنه الاشراف عليه بنجاح • وعلى ذلك فاذا لم تفوض السلطة فان الواجبات والأعباء التى تتطلب التنسيق لايمكن اسنادها بنجاح الى المدير المرءوس Subordinate Manager حيث أنه لابد أن يتمتع بسلطة كافية فوق أولئك الذين ينتظرون منه الادارة والتوجيه .

ويلاحظ أن تفويض السلطة لايعنى بحال من الأحوال فقدان الرئيس لحق استرداد السلطة المفوضة الى المرءوس وحرمانه من حق مزاولتها • فمثلا اذا وجد الرئيس أن مرءوسه قد أساء استعمال هذه السلطة المفوضة اليه فانه يستطيع أن يحرمه منها بوقف استعماله لها • كما أنه اذا أراد أن يعيد تنظيم ادارته أو منشأته فانه عادة ما يسترد السلطات المفوضة من قبله الى مرءوسيه ويعيد توزيعها من جديد بقدر المسئوليات الجديدة والأعباء الجديدة التى يقتضيها التنظيم الجديد • ولذلك يمكن أن يقال عموما أن أية عملية من عمليات اعادة التنظيم تتضمن استرداد السلطة واعادة تفويضها •

المسئولية Responsibility

كثيرا مايساء فهم كلمة «المسئولية» أكثر من أية كلمة أخرى فى القاموس الادارى • فكثيرا ما نسمع ونقرأ عن «تفويض المسئولية Delegating Responsibility » : و « تنفيذ المسئولية وتضم Carrying out a Responsibility » وكثيرا ما تستخدم كلمة المسئولية لكى تعنى الواجب Duty ، أو النشاط Activity ، أو السلطة Authority

والحقيقة أن المعنى الصحيح للمسئولية — من وجهة نظر المشروع — هو: «تعهد المرءوس Opligation للرئيس بالقيام بواجب معين أو عمل محدد».
وعلى ذلك فالتعهد هو خلاصة المسئولية . والفرد هو الذى يتعهد ولذلك تطبق المسئولية على الأفراد فقط ، حيث أن الآلة أو البناء أو الحيوان لا يمكن أن يكون مسئولا . وعلى ذلك تظهر المسئولية وتنتج من العلاقة بين الرئيس والمرءوس ، ومن الحقيقة فى أن المدير (الرئيس) له سلطة تكليف شخص آخر (مرءوس) بالقيام ببعض الخدمات المعينة. ولاشك أن هذه السلطة فى المشروع تنتج عادة من الاتفاق أو التعاقد بين الرئيس نظير مكافأة مالية أو ما شابه ذلك . ويستخدم المرءوس فى تقديمه لهذه الخدمات السلطة المفوضة اليه من الرئيس (سلطة التصرف واصدار الأوامر) ولذلك يمكن أن يقال أن السلطة تنساب من الرئيس للمرءوس عند تكليف الأول للأخير بالقيام ببعض الخدمات . وأن المسئولية هى التعهد الصادر من المرءوس بقيامه بهذه الواجبات والخدمات .

ويلاحظ أن المسئولية قد تكون مستمرة وقد تكون محدودة بعمل معين أو فترة معينة . فمندوب البيع عادة مسئوليته مستمرة نحو مدير المبيعات بالنسبة لتوزيعه لمنتجات المنشأة . ولكن المنشأة قد تستأجر بعض العمال أحيانا لبناء مصنع جديد أو ادارة جديدة ، وبذلك تنتهى مسئوليتهم بانتهاء هذا البناء وتسليمه للمسئولية .

أما بالنسبة للتفويض فلا يمكن بحال من الأحوال تفويض المسئولية كما تفوض السلطة فالرئيس عندما يفوض بعضا من سلطاته الى أحد مرءوسيه للقيام بعمل معين أو لتنفيذ أعباء وظيفته فانه (الرئيس) يظل مسئولا أمام من يعلوه فى الادارة عن نجاح أعمال هذا المرءوس ، وهو لا يتخلى عن المسئولية أبدا أمام رئيسه وأن كان مرءوسه يكون مسئولا أمامه وهذا ما سبق أن سميناه بالمسئولية المتبادلة Dual Responsibility بين الرئيس والمرءوس .

الفصل الثالث

التنظيم الأدارى ـ العلاقات

السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية

بعد أن شرحنا فيما سبق الغرض من تقسيم وتجميع أوجه النشاط فى المشروع ، والأسس التى يقوم عليها التنظيم الداخلى للأعمال ، فانه يجب أن نتعرض لناحية أخرى من نواحى التنظيم الادارى وهى كيفية توزيع السلطة بين أرجاء الجهاز التنظيمى وادارته المختلفة . ويتناول هذا الموضوع ناحيتين : أولهما طبيعة العلاقات بين السلطات المختلفة من المشروع وهما السلطتان التنفيذية والاستشارية . وثانيهما درجة المركزية واللامركزية فى السلطة . وسنتناول الناحية الأولى بالشرح فى هذا الفصل ، وسيتناول الفصل التالى شرح المركزية واللامركزية .

العلاقة بين التنفيذ والاستشارة :

ان طبيعة السلطة التنفيذية Line Authority تظهر لنا من مبدأ تدرج السلطة Scalar priniple الذى سبق شرحه فى الاصول العلمية للتنظيم . وهى ذلك النوع من العلاقة الآمرة التى يزاول الرئيس بها Superior سيطرة مباشرة Direct Command فوق المرءوس Subordinate ولذلك فهى علاقة متدرجة فى خط أو سلسة واحدة .

أما السلطة الاستشارية Staff فهى كذلك علاقة ولكنها استشارية Advisory فى طبيعتها ؛ أى أنها ليست آمرة . ولذلك فهى ثانوية مساعدة Auxiliary فى طبيعتها بالنسبة للسلطة التنفيذية فى المشروع . وقد يفهم من هذا أن الجهاز التنظيمى يشبه خط السكة الحديد الذى يتكون من قضيبين ؛ فيتكون من وظيفتين

متعاونتين احـداهما تنفيذية والأخرى استشارية • ولكن الحقيقة غير ذلك ، اذ أن الجهـاز التنظيمى للمنشـأة ما هو الا خط واحد وتقسيب واحد منفرد Single Trac ولا يمكن أن يكون غير ذلك • فالسلطة فى الجيش تشبه ما سميناه من قبل سلسلة التدرج Scalar Chain ولا يمكن هنـاك الا سلسلة واحدة للسلطة التنفيـذية • وعموما فان أى واجب Duty فى التنظيم لايمكن اعتباره حلقة حقيقية فى سلسلة السلطة والتدرج ، يكون حينئذ وظيفة ثانوية مسـاعدة للسلطة التنفيذية الأساسية ، ومعنى ذلك أن كل وظيفة استشـارية يجب أن تعتمد على السـلطة التنفيذية فى وجودها وظهـورها فى المشروع ، ولا يمكن أن تظهر بمفردها فى التنظيم دون السلطة التنفيذية التى هى الأسـاس ، وهى التى توجد السلطة الاستشـارية وتسـمح لها بالظهور • فالأصل فى التنظيم أن توجد السلطة التنفيذية ، ثم تطلب مسـاعدة الجهـة الاستشارية لكى ترفع من كفايتها الادارية ومن مسـتوى قراراتها فى النواحى الفنية التى لا تستطيع أن تبت فيها السلطة التنفيذية وحدها •

الادارات التنفيذية والاستشارية :

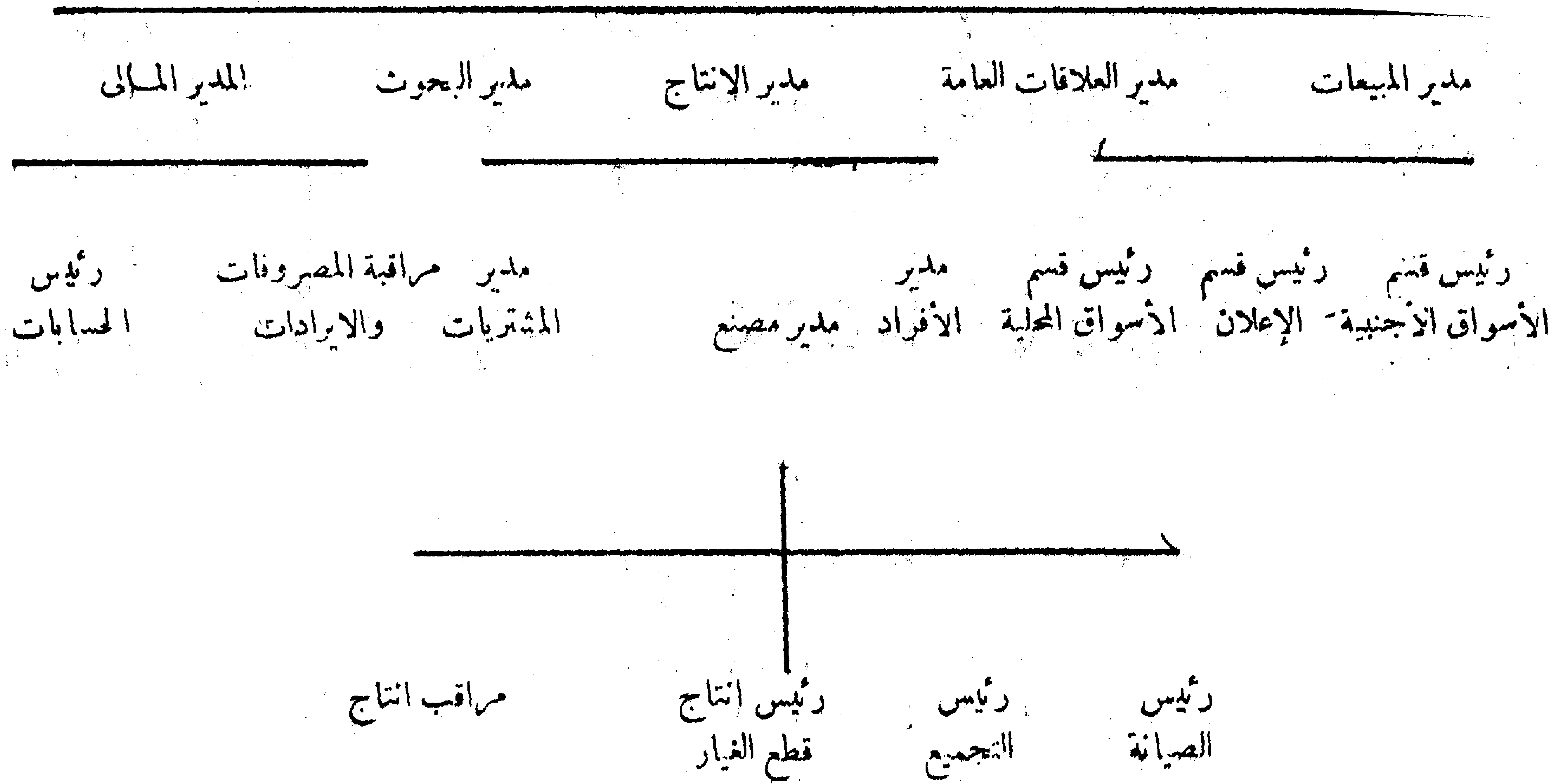
هناك اتجاه تجاوزى لاعتبار النـواحى التنفيذية والاستشارية فى المشروع كأنواع من الادارات ، ولئن كان من الصحيـح أن بعض الادارات قد تكون فى مركز تنفيذى أو مركز استشـارى بالنسـبة للادارات الأخرى فى المشروع ، الا أن التنفيذ Line والاستشارة Staff أساسا عبـارة عن علاقات تتصـل بالسـلطة Autlhority Relationships وليست مجموعات من النشاط Groopings of Activities فمثلا نجد فى الحقيقة أن ادارة العلاقـات العـامة Publii Relations فى المشروع — فى كونها استشارية أسـاسا بالنسـبة لرئيس الجهـاز التنفيذى — يمكن اعتبارها ادارة استشارية • ولكن الملاحظ أنه فى داخل

هذه الادارة توجد علاقات وسلطات تنفيذية فمدير العلاقات العامة سوف يزاول سلطة تنفيذية بالنسبة لمرؤوسيه المباشرين فى هذه الادارة .

ونجد كذلك أن مدير الانتاج يعتبر مديرا لادارة تنفيذية ، حيث أنه موجود عادة فى خط السلطة وسلسلة التدرج بالنسبة للتنظيم بأجمعه . وعموما فان وظيفة مدير الانتاج لاتعتبر أساسا استشارية بالنسبة للمدير العام . أو رئيس مجلس الادارة ، ولكنه يعتبر مرؤوسا له فوضت اليه سلطة للاشراف على جانب رئيسى من واجبات هذا الرئيس ، ومن ناحية أخرى نجد أن مديرى الادارات الرئيسية المختلفة ـ بما فيهم مدير ادارة الانتاج ـ عندما يجتمعون لدراسة مشكلة معينة واقتراح حلها على رئيس الجهاز التنفيذى فانهم يقومون بوظيفة استشارية بالنسبة لهذا النوع من النشاط ، هذا بالاضافة الى انه فى داخل ادارة الانتاج نفسها قد يكون هناك بعض المرؤوسين أو الأقسام التى تقوم بدور استشارى والتى تكون ـ بناء على ذلك ـ لها علاقة استشارية بهذه الادارة .

والحقيقة أنه اذا نظرنا الى الجهاز التنظيمى للمنشأة ككل ، فانه يمكن أن يقال عموما أن هناك ادارات أساسا ذات صفة تنفيذية وأخرى ذات صفة استشارية ، وشكل (١٧) يبين الخريطة التنظيمية التى توضح هذه الظاهرة بالنسبة لاحدى المنشآت الصناعية .

شكل (١٧) التنظيم التنفيذى والاستشاري فى منشاة صناعية



ويلاحظ فى تنظيم هذه المنشأة أن نشاط مدير العلاقات العامة ومدير البحوث يحتمل غالبا أن يكون أساسا استشاريا بالنسبة للعمليات الأخرى للمنشأة ، وعلى ذلك يمكن اعتبار هاتين الادارتين ادارات استشارية تجاوزا كما أن ادارات التمويل والانتاج والمبيعات تتضمن أوجه نشاط تتعلق عموما بالوظائف الأساسية المنشأة بمعنى تنفيذى يتضمن تفويضا للسلطة واشرافا يؤدى الى تحقيق اهداف المشروع عن طريق استخدام الأموال وانتاج السلع وبيعها ، وعلى ذلك تعتبر هذه الادارات تجاوزا أيضا ـ ادارات تنفيذية من وجهة نظر المنشأة باجمعها . ويحسن دائما أن يبين ارتباط الادارات الاستشارية بالادارات الاخرى على الجهاز التنظيمى بخطوط متقطعة .

غير أن مديرى هذه الادارات الاستشارية يتمتعون ويزاولون سلطة تنفيذية بالنسبة لمرؤوسيهم ، كما أن مديرى الادارات التنفيذية قد يتقدمون أحيانا بالمشورة والنصح الى رؤسائهم فى التنظيم . وعلى ذلك فاذا كان من التجاوز أن تعتبر ادارة من الادارات استشارية وأخرى تنفيذية ، فانه من الصحيح أيضا أن تجميع اوجه النشاط لا يعطى هذه الادارات المختلفة مثل هذه الصفات . فالتنفيذ والاستشارة عبارة عن ظواهر وصفات لعلاقات السلطة وليس لنشاط الادارات.فاذاأصبحت عملية البحوث مثلا من الوظائف الرئيسية فى المنشاة ـ كما فى حالة شركة لانتاج الطائرات حيث تقوم الادارة الهندسية بانتاج أفكار وابتكارات لبيعها للعملاء العسكريين أو التجاريين فان ادارة البحوث سوف تدخل فى خط السلطة وسوف تصبح علاقاتها بالأعمال الأخرى فى المنشأة علاقة تنفيذية . وتأخذ مكان وصفات ادارة الانتاج فى منشاة صناعية .

وعلى ذلك فلكى لا يحدث أى لبس فيحسن دائما أن نفرق بين التصرفات اذا كانت تصرفات استشارية أو تصرفات تنفيذية . والمقياس الوحيد فى التفرقة هو أنه اذا كان التصرف نهائيا وكان للشخص الكلمة النهائية بالنسبة للتنفيذ فان هذا الشخص يتمتع بسلطة تنفيذية . أما

اذا كان التصرف مجرد اقتراح أو مشورة أو نصح أو ارشاد . وهناك بعد ذلك سلطة أخرى تبت فى قبول المشورة أو الاقتراح أو رفضه ، فمن يتقدم هذا الاقتراح يتمتع ويزاول سلطة استشارية مساعدة . ويجب أن يظل هذا الفرق واضحا دائما فى أذهان جميع أفراد التنظيم حتى يحتفظ للسلطة التنفيذية بحقها وحتى لا تطغى عليها السلطة الاستشارية ، وحتى لا تتبلبل الأفكار وتتضارب التصرفات ويعجز المسئولون عن تحقيق أهداف المشروع . وليس معنى التفرقة بين السلطتين اهدار لقيمة أو أهمية احداهما . فكلاهما هام لتحقيق الهدف .

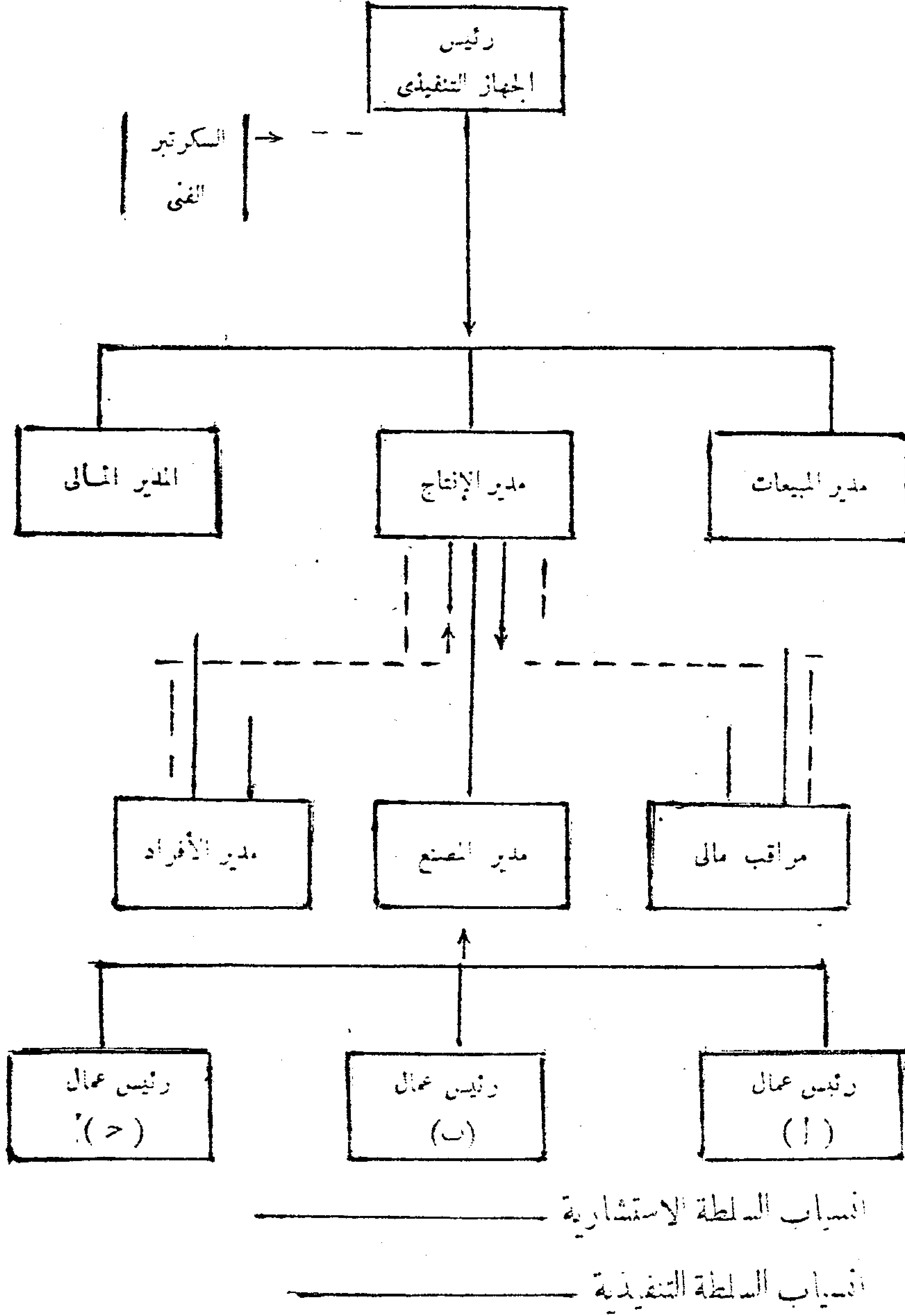
انسياب السلطة الإستشارية والسلطة التنفيذية :

يلاحظ أن السلطة التنفيذية عند مزاولتها فى المشروع تنساب رأسيا من أعلى لأسفل . أى من المستويات العليا فى الجهاز التنظيمى الى المستويات الدنيا ويكون هذا الانسياب على خط واحد متصل . فنجد مثلا أن رئيس الجهاز التنفيذى يامر مدير الانتاج ، ويأمر مدير الانتاج مدير المصنع ومدير الميزانية ومدير الأفراد . ويأمر مدير المصنع رؤساء العمال أو المقدمين أ . ب جـ

أما بالنسبة للسلطة الاستشارية فانها تنساب أصلا من أسفل لأعلى . حيث أن الجهة الاستشارية موجودة لخدمة الجهة التنفيذية ، ولذلك فعندما يصدر منها أى تصرف، فانه يكون اقتراحا أو مشورة للرئاسة التنفيذية التى تتبعها وعلى ذلك يكون تصرفها لأعلى ، وتنساب سلطتها الى جهات تنفيذية أعلى تقوم بدورها بوضع هذه الاقتراحات موضع التنفيذ اذا رأت أن تاخذ بها وتتحمل مسئولية تنفيذها . ولكن ليس معنى هذا أنه من الناحية العملية يمكن أن تتم العلاقة الاستشارية بشكل أفقى ، أو فى أى اتجاه آخر ، فالمسالة استشارة جهة متخصصة .

ويمكن أن نوضح انسياب السلطة بالخريطة التنظيمية التالية الموضحة فى شكل (١٨) .

شكل (١٨) العلاقة بين السلطتين التنفيذية والاستشارية



السلطة الوظيفية :

السلطة الوظيفية هي قوة Power سيطرة مدير من المديرين على عمليات Processes أو سياسات Policies أو تصرفات Practices محددة ، أو نواحي أخرى متعلقة بتنفيذ أوجه النشاط التي يزاولها أشخاص في ادارات أخرى • فاذا اتبع مبدأ وحدة الامر دون أي استثناء ، فان قوة السيطرة فوق هذه الاوجه من النشاط يزاولها الرؤساء ذوو السلطة التنفيذية Line Superiors وهناك عدة أسباب — من بينها القصور في المعلومات والمعرفة الخاصة ، والقصور في المقدرة الخاصة بالاشراف على العمليات ، والحظر الناتج عن التفسيرات المختلفة للسياسات والاجراءات — تشرح لنا السبب في عدم قيام الرؤساء ذوي السلطة التنفيذية بمزاولة هذا العمل • ولهذه الاسباب نجد أن الرئيس التنفيذي في ظروف محددة يحرم من بعض السلطة ، وتفوض الى مدير آخر في ادارة أخرى سلطة متخصصة (وظيفية) لكي يتأكد من تنفيذ هذا النوع الخاص من أوجه النشاط •

والسلطة الوظيفية ليست مقصورة على نوع معين من الادارات ولكنها يمكن أن تزاول بواسطة مديري ادارة تنفيذية Line أو ادارة خدمة «١» Servic أو ادارة استشارية Staff غير أن أهم مجموعات في هذا الشأن هما المجموعتان الأخيرتان (الخدمة والاستشارية) حيث انها دائما تتكون من اخصائيين Specialists تكون معرفتهم غالبا أساس الرقابة الوظيفية •

(١) ان فكرة ادارة الخدمة متميزة تماما عن فكرة الادارات التنفيذية أو الاستشارية الجوازية • فادارة الخدمة تخدم وتساعد أوجه نشاط أخرى مجمعة • ويتضمن ذلك تسهيل أعمال الادارات التنفيذية والاستشارية (بالتسمية الجوازية) وادارات أخرى للخدمة • ومن المهم أن نلاحظ أن ادارة الخدمة تمثل مجموعة من أوجه النشاط الفرعية Grouping of Activities وكذلك تتضمن القيام بوظيفة من وظائف العمليات Operating Function • أما عبارات التنفيذ Line والاستشارية Staff فهي أسماء تنظيمية أعطيت لنوعين أساسيين من علاقات السلطة Authority Relationships .

واقد تطورت فكرة السلطة الوظيفية على ثلاث مراحل كان الرئيس التنفيذى يتنازل فى كل منها عن جزء معين من سلطته وأوجه النشاط التى يزاولها • ويمكن توضيح هذا التطور فى المراحل الثلاث التالية :

أولا — سبق أن قلنا أن الخبير الاستشارى Staff Specialist يقدم المشورة والنصح والاقتراحات الى رئيسه التنفيذى الذى يقوم باصدار الأوامر الخاصة بتنفيذها اذا قرر أن يأخذ برأى المستشار ويتبع مشورته • ولقد كان أول تغيير فى هذه العلاقة أن الرئيس التنفيذى للمستشار (أو الجهة الاستشارية) يفوض له للمستشار سلطة توصيل المعلومات والبيانات والاقتراحات والنصائح مباشرة الى مرؤوسى الرئيس التنفيذى • فمثلا يسمح للخبير فى شئون الأفراد (الملحق بمكتب المدير العام أو رئيس الجهاز التنفيذى) أن ينصح رؤساء الادارات المختلفة فى المشروع مباشرة بالنسبة للمشاكل الخاصة بموظفيها ، وذلك بدلا من تقديم هذه المشورة أو النصيحة للمدير العام الذى يقوم بدوره باصدارها الى مرؤوسيه المختصين لتنفيذها ولا شك أن مثل هذا التصرف يوفر على المدير العام كثيرا من الوقت والمجهود الذى يمكن أن يستخدمه فيما هو أكثر نفعا للمنشأة •

ثانيا — أما التغيير الثانى فى هذا الشأن (العلاقة بين السلطة التنفيذية والجهة الاستشارية) فيكون عندما يسمح الرئيس التنفيذى للجهة الاستشارية بأن تتصل بمرؤوسيه مباشرة ، ليس لتقديم البيانات والمشورة اليهم فقط وانما لارشادهم فى كيفية استخدام هذه البيانات ، وكيفية وضع هذه النصيحة أو الاقتراح موضع التنفيذ •

فمثلا قد يسأل الخبير فى شئون الأفراد — الذى أشرنا اليه سابقا — أن يقدم نصيحة الى رؤساء الادارات بالنسبة لحل المنازعات والخلافات مع العمال Grievances فيشير عليهم بتغيير الاجراءات Procedures ولكن الافضل للمختصين أن يقوم أفراد الجهة الاستشارية بارشاد الذين يقومون فعلا بتغيير هذه الاجراءات ويجب فى

هذه الحالة أن يوافق مرؤوسو الرئيس التنفيذى (رؤساء الادارات) على هذا التدخل من قبل الجهة الاستشارية لانه لا يوجد هناك أى اضطرار من قبلهم لسماع ارشاداتها . وعلى العموم اذا لم يوافق رؤساء الادارات مبدئيا على ذلك فان الجهة الاستشارية تسعى لدى المدير العام لاقناعه وحثه على اصدار أوامره لرؤساء الادارات بالتنفيذ .

ثالثا — والمرحلة الاخيرة فى هذه العلاقة وبالنسبة للاتجاه نحو السلطة الوظيفية تتم اذا فوضت للجهة الاستشارية سلطة خاصة لوصف Prescribe أو تحديد العمليات Processes وطرائق العمل Methods أو حتى السياسة Policy التى تتبع فى جميع أقسام الادارات الاستشارية أو التنفيذية الخاصة بالعمليات Operations فخبير الافراد مثلا ، الذى كان له أن ينصح ويقدم المشورة فقط ، يصبح له الآن سلطة محددة للاشراف على التنظيم التنفيذى Line Organization ويلاحظ دائما أن هذه السلطة عادة محددة بوظيفة أو عملية خاصة ، وعلى ذلك نجد أن الخبير فى شئون الافراد لم يعد يحتاج الى تحديد نفسه بنصح رئيسه التنفيذى أو الادارة التنفيذية بالنسبة للاجراءات المناسبة لمعالجة المنازعات العمالية Grievanics والبت فيها . فنجد أنه يستطيع الآن أن يصدر أوامر لتحديدها ووصفها . واذا ضربنا مثلا آخر : نجد أن المراقب المالى فى المشروع قد يعطى سلطة لا لكى يقترح أو ينصح ، ولكن لكى يصف أو يحدد نوع السجلات التى يجب أن يحتفظ بها قسم الحسابات Accounting Section فى ادارة المبيعات ، أو أى فرع من فروع البيع فى المناطق ، وكذلك فى ادارات وأقسام الانتاج المختلفة .

ويلاحظ أن هذه الرقابة محددة بالوظيفة ، أى أنها رقابة وظيفية فقط . فمثلا نجد أن مدير المصنع Factory Manager

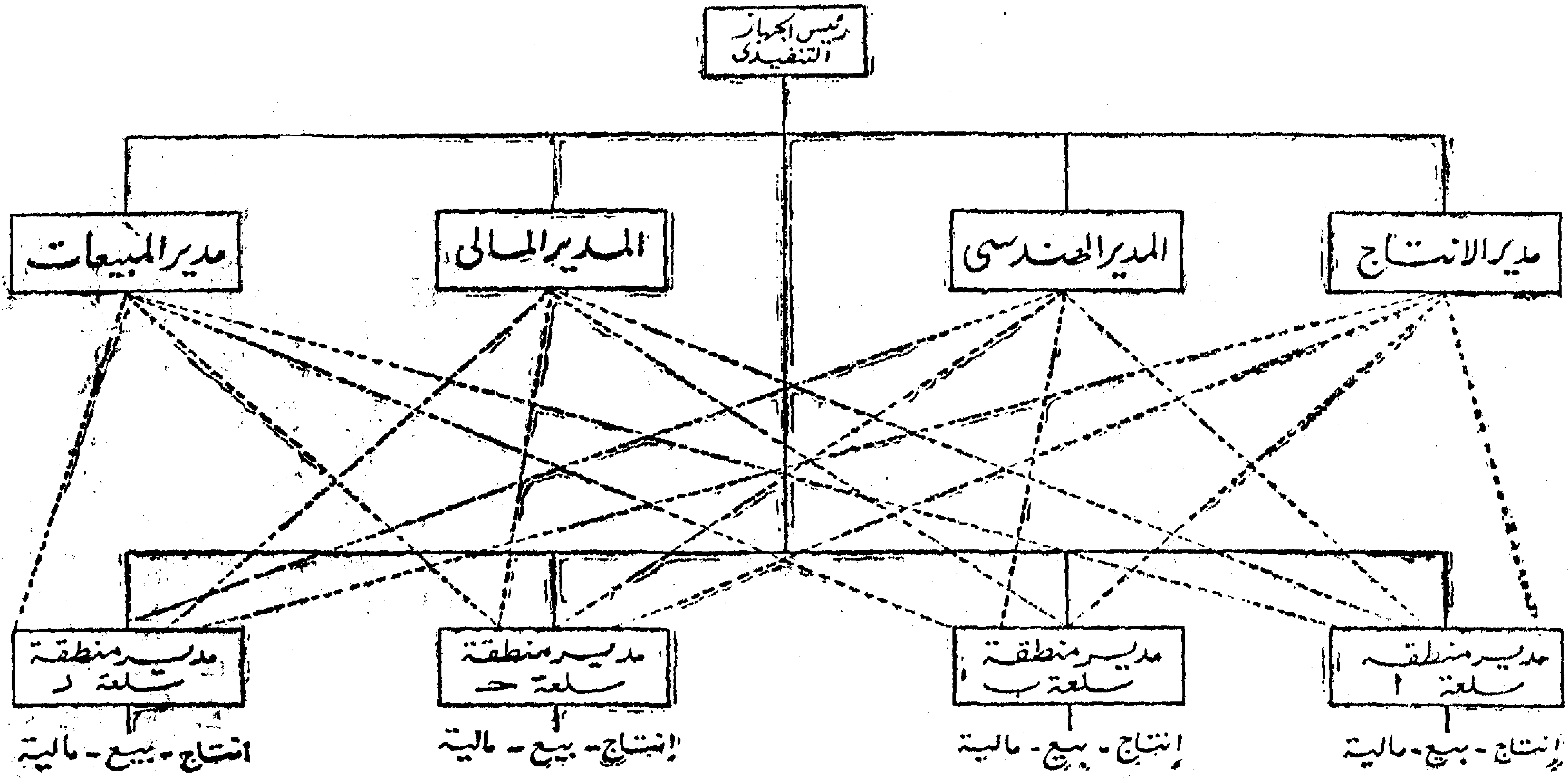
فى معالجته للمنازعات العمالية فى مصنعه حسب الاجراءات المحـددة بواسطة مـدير الافراد ، وأن مدير فرع البيع فى احتفاظه بالسجلات فى قسم حساباته — طبقا لتعليمات المراقب المالى ، لا يتقـدمان بتقاريرهما الى مـدير الافـراد والمراقب المـالى (على التـوالى) ولكنهما يتلقيان أوامرهما من رؤسـائهما التنفيذيين Line Superiors ويخضعان لاشرافهما ومراقبتهما • أما بالنسبة لرقابة الجهة الاستشارية عليهما (مـدير الافـراد أو المراقب المـالى) فان نطـاقها محـدود بالاجراءات الوظيفية Functional Procedures أو السيـاسة التى يسـتخدمونها .

مزاولة المديرين التنفيذين للسلطة الوظيفية :

يلاحظ أن المديرين التنفيذيين فى المنشأة أحيانا ما يكون لديهم أسباب قوية لمراقبة بعض العمليات أو طوائف العمال فى ادارات تنفيذية أخرى • فمثلا نجد أن مدير المبيعات قد يتمتع بسلطة وظيفية فوق مديرى الانتاج بالنسبة لعمل الجداول الخاصة بأوامر العمـلاء ، أو بالنسبة لتعبئة السلع ، أو بالنسبة لتوفير قطع الغيار •

وعموما نجد أنه عندما تكون المنشأة منظمة حسب المناطق بالنسبة للسـلع المنتجة ، فان مزاولة بعض المـديرين التنفيـذيين للسـلطة الوظيفية فوق بعض السـلطات التنفيذية الاخـرى تكون شائعة • فمن أجل السهولة الادارية وخاصة التنسيق فى الجهاز التنفيذى للمنشـأة ، نجد أن جميع وظائف البيع والانتاج ، والتمويل ، أو أى وظائف تنفيذية أخرى (تنفيذية تجاوزا من وجهة نظر المنشأة) قد توضع تحت أمـرة مدير منطقة أو مدير سلعة من السلع • وفى هذه الحالة نجد أن مديرى المناطق أو السلع Territorial or Product Managers قد يقـدمون تقـاريرهم الى المدير العام أو رئيس الجهاز التنفيـذى ، أو — كما هى الحـالة فى بعض الاحيان — الى مدير الانتـاج • وفى أى الحـالتين

نجــد أن بعض مديرى المنشأة التنفيذيين ــ الذين يشرفون على وظائف رئيسية فى المنشأة ــ قد لا يتمتعون بسلطة تنفيذية مباشرة فوق مديرى المناطق أو السلع ، ولكنه لكى يمكن التأكد من أن سياسة البيــع أو سياسة التمويل متبعة بدقة فى المناطق ، فان هؤلاء المــديرين قد يمنحون سلطة وظيفية فوق السلطات التنفيذية فى هذه المناطق ، ويمكن توضيح مثل هذا التنظيم على الخريطة التنظيمية التالية الموضــحة بشكل (١٩).


السلطة الوظيفية للمديرين التنفيذيين
رئيس الجهاز التنفيذي
مدير المبيعات
المدير المالي
المدير الهندسي
مدير الانتاج
مدير منطقة سلعة د
مدير منطقة سلعة حـ
مدير منطقة سلعة ب
مدير منطقة سلعة ا
انتاج - بيع - مالية
إنتاج - بيع - مالية
إنتاج - بيع - مالية
إنتاج - بيع - مالية
السلطة التنفيذية
السلطة الوظيفية

نطاق السلطة التنفيذية :

أن السلطة الوظيفية عادة محددة ، فالسلطة الوظيفية لمدير المشتريات مثلا محددة عموما بالاجراءات التى يجب أن تتبع فى أقسام الشراء ، وقد يزاول مدير المشتريات بعض عمليات (أوجه نشاط) الشراء بالنسبة للمنشأة بأجمعها ، ويكون حينئذ اما مديرا تنفيذيا فوق جزء من عمليات الشراء ، أو مديرا لادارة خدمة Service Department والسلطة الوظيفية لمدير الافراد فوق السلطة التنفيذية العامة فى التنظيم محددة أيضا بوصف وتحديد Prescription الاجراءات الخاصة بمعالجة المنازعات العمالية والاجراءات الخاصة بادارة المرتبات والاجور ، وكذلك الاجراءات الخاصة بالاجازات وغير ذلك من الامور ، ولكنه قد يكون Formulate أيضا سياسة هامة للافراد .

وعلى ذلك فالسلطة الوظيفية عادة محددة بنطاق كيفية التصرف (كيف How) وأحيانا بمواعيد التصرف (متى When) ولكنها نادرا ما تتعلق بمكان التصرف (أين Where) أو الشىء الذى يتصرف فيه (ماذا What) أو الاشخاص الذين يقومون بالتصرف (من Who) والسبب فى هذا التحديد أنه اذا حدث تطرف فى اتساع نطاق السلطات الوظيفية واستخدمت طريقة الادارة الوظيفية Functionalization of Management على نطاق كبير فى المنشأة ، فان هذا سوف يؤدى الى هدم وظيفة المدير وبالتالى يهدم التقسيم الداخلى لاوجه النشاط Departmentation أى أنه اذا فقد المدير سلطته فى التخطيط ، والتنظيم ، وتكوين وتنمية الكفايات ، والتوجيه ، والمراقبة بالنسبة لاوجه النشاط فى داخل ادارته ، فانه يفقد قدرته على الادارة . ولذلك نجد أن الادارة الرشيدة فى المنشآت تعمل على الا تستخدم السلطة الوظيفية الا فى حدود ضيقة وعندما تقتضى الضرورة فقط .

الفصل الخامس

التنظيم الادارى ـ العلاقات

المركزية واللامركزية

ان المشاكل الأساسية فى التنظيم التى يجب دائما معالجتها والاعتناء بحلها هى درجة تركز أو تشتت السلطة فى أنحاء التنظيم وهذه المشكلة لا تتناول أو تتعلق بنوع what Kind السلطة • وانما تتعلق بكمية How Much السلطة التى تفوض الى المرؤوسين فى أى تنظيم من التنظيمات • ولا شك أن أى مدير لا يستطيع أن يكون فقط وعلى طول الخط متحيزا للمركزية أو ضدها • فالآراء والاقتراحات عادة ما تكون فى شكل كمية « أكثر أو أقل More or less » أى تتعلق بمقدار السلطة التى تفوض وليس بما اذا كانت تفوض أم لا •

وعلى ذلك فان مشكلة تركيز السلطة Centralization of Authority هى جزء أساسى من مبدأ التفويض • فالسلطة عادة مركزة بنسبة أو درجة عدم تفويضها • ومن النادر جدا أن يوجد فى التنظيم تطرف فى المركزية Absolute Centralization أو فى اللامركزية Decentralization فقد تكون هناك مركزية محضة فى السلطة فى يد شخص معين • ولكنه اذا حدث ذلك فأنه لن يكون هناك مديرون مرؤوسون Subordinate Managers ولن يستمر التنظيم • وعلى ذلك يمكن أن يقال أن من مظاهر وصفات جميع التنظيمات أن يوجد بها بعض من اللامركزية ، كما أنه أيضا لا يمكن أن يكون فى التنظيم لا مركزية محضة ، حيث أنه اذا فوض أى مدير جميع سلطاته فانه لا يعتبر مديرا بعد ذلك ، كما أن وضعه ومركزه كمدير فى الجهاز التنظيمى لابد أن يختفى • وعلى ذلك فان المركزية

واللامركزية هنا عبارة عن اتجاهات أو مستويات Tendencies كما أنها عبارة عن قيم Qualities مثل « الحرارة » و « البرودة » .

ولقد وصف الأستاذ E. Dale وهو أحد الباحثين القادة فى ادارة الأعمال « طبيعة اللامركزية فى المنشأة » ، فقال أن درجة اللامركزية الادارية فى المنشأة تكون أكبر فى الحالات التالية :

١ - كلما زاد عدد القرارات التى تصدر فى مستوى أقل من المستوى الادارى العالى .

٢ - كلما زادت أهمية القرارات التى تصدر فى أقل من المستوى الادارى العالى . فمثلا كلما زادت كمية المصروفات الرأسماليةالتى يمكن أن يوافق عليها مدير المصنع دون استشارة أى شخص آخر . كلما زادت درجة اللامركزية فى الميدان .

٣ - كلما زادت الوظائف المتأثرة بالقرارات التى تصدر فى المستويات الدنيا وعلى ذلك فالمنشآت التى تسمح للمصانع الفرعية باصدار القرارات الخاصة بالعمليات فقط Operational Decisions تكون أقل لا مركزية - أو أكثر مركزية - من تلك المنشأة التى تسمح أيضا لمصانعها الفرعية باصدار القرارات الخاصة بالنواحى المالية وأعمال الافراد .

٤ - كلما قلت عمليات الشطب والمراجعة Less checking الخاصة بالقرارات . فتكون هناك لا مركزية كبيرة جدا اذا لم تكن هناك أية عمليات شطب أو مراجعة بالنسبة للقرارات ، وتكون أقل بدرجة أكبر اذا كان لا بد من استشارة الرؤساء Superiors قبل اصدار القرارات فكلما قل عدد الأشخاص الواجب استشارتهم ، وكلما كان هؤلاء الأشخاص فى مستويات ادارية دنيا ، كلما زادت درجة اللامركزية .

ويلاحظ أن عبارة المركزية قد استخدمت فى المنشآت التجارية والصناعية وغير ذلك من المشروعات لوصف مستويات أو اتجاهات أخرى خلاف تشتت السلطة • فمثلا هناك استخدام شائع لهذه العبارة بأن يشار بها الى المركزية واللامركزية فى الأداء Performance وفى هذا المعنى نجد أن المشكلة تكون خاصة بجغرافية النشاط أو بالموقع الذى يكون فيه التصرف والأداء • فالمنشأة التى توصف بمركزية الأداء هى التى تنجز أعمالها فى موقع جغرافى واحد ، أو تحت سقف واحد ، كما تستخدم المركزية غالبا بالنسبة لنشاط الأقسام Departmental Activities وعلى ذلك فان انشاء ادارات أو أقسام للخدمة Service Divisions قد تعتبر تركيزا (مركزية) لأوجه النشاط المتشابهة أو المتخصصة فى ادارة واحدة • ولكنه عموما اذا نوقشت مشكلة المركزية أو اللامركزية كمظهر من مشاكل الادارة Management Problem فانها غالبا ما تشير الى الاتجاهات الخاصة بالاحتفاظ بالسلطة أو تفويضها • كما تشير الى تركيز أو تشتت عملية اصدار القرارات Decision Making.

العوامل المؤثرة فى تفويض السلطة :

وبالرغم من أن طبيعة المديرين تؤثر فى درجة تفويضهم للسلطة ، فان هناك عوامل مؤثرة تحدد درجة المركزية واللامركزية وبعض هذه العوامل مصدرها نوع الادارة التى تقود أو ترأس المشروع، ولكن معظمها لا يمكن للمديرين التحكم فيه • وقد يحدث أن أحد المديرين يعارض أثر هذه العوامل ويقف دونها ، وقد يعترف بها مدير آخر ويحدد سياسته فى التفويض بناء عليها ، ولكن عموما لا يمكن لأى مدير أن يتجاهلها وتكون ادارته منتجة رشيدة •

ويمكن توضيح هذه العوامل المؤثرة فى درجة تفويض السلطة فيما يلى :

أولا - خطورة القرار وتكلفته :

ولا شك أن أهم عامل فى تحديد الرغبة فى اللامركزية الادارية هو درجة الخطورة والتكلفة التى تنتج عن اتخاذ القرارات . فكقاعدة عامة نجد أنه كلما زادت خطورة القرار واهميته بالنسبة المنشأة كلما كان هناك احتمال أكثر لا تخاذه واصداره بواسطة المستويات الادارية العليا ، وقد تقوم درجة الخطورة مباشرة بالنقود ، أو قد تتعلق الخطورة بأشياء غير ملموسة مثل شهرة المنشأة وسمعتها فى السوق أو مركزها التنافسى أو الاثر على الروح المعنوية للعاملين Employee Marale فمثلا فى شركة طيران نجد أن القرارات الخاصة بشراء الطائرات لابد أن تصدر عن المستويات الادارية العليا فى الشركة . فى حين أن القرارات الخاصة بشراء المكاتب والأدوات الكتابية يختص بها المستوى الثانى أو الثالث فى ادارة المشتريات . وكذلك نجد أن قسم مراقبة الجودة Quality Control فى شركة انتاج أدوية مثلا ، حيث ان أى خطأ فى ذلك قد يؤدى بسمعة الشركة ، لا بد أن يقدم تقريره الى مستوى ادارى عال ، فى حين أن مراقب الجودة - أو الفاحص - فى شركة لانتاج لعب الاطفال قد يقدم تقريره الى مستوى ادارى أقل بكثير .

والحقيقة أن قولنا انه كلما زادت تكلفة الخطأ ، كلما قل احتمال عدم تركيز سلطة اصدار القرار ، ليس من الضرورى أن يبنى على افتراض أن المديرين فى المستويات الادارية الدنيا . فقد يكون فى الحقيقة أنهم أقل تعرضا للخطأ من مديرى المستويات الدنيا بدأ أنهم أكثر خبرة ومرانا وأوسع فى المعرفة ، وفى مكان أحسن للالمام بأمور وحقائق أكثر عمومية وتأثيرا على المنشأة ككل .

ولكن العامل الأساسى المتحكم فى مثل هذا الشأن هو درجة المسئولية Weight of Responsibility فالمدير - كما سبق أن قلنا - الذى يفوض السلطة لا يفوض المسئولية . وعلى ذلك ، فاذا كانت نتائج الخطأ من اصدار قرار معين لها خطورة كبيرة وأثر فعال ، فان المدير قد يعتقد أنه من الأحسن ومن الأمان ألا يفوض سلطة اصدار مثل هذا القرار إلى شخص آخر .

ومن ناحية أخرى ، فانه يجب أن نلاحظ أن مثل هذه الفكرة أو هذا الرأى يجب أن يطبق بدرجة كبيرة من الحذر . حيث أن هناك خطرا كبيرا فى أن المدير قد يخشى أن يفوض أية سلطة لاصدار القرارات . وقد يبالغ فى تصور ووصف الأخطار والتكاليف التى تنتج عن أخطاء مرؤوسيه . فلا شك أن المدير الذى يكون فى هذا الموقف ولا يفوض أية سلطة سوف ينوء بالأعباء ، بما قد ينتج عنه تكاليف أكثر من التى يحاول أن يمنعها بتركيزه السلطة ، وذلك نتيجة تأخره فى اصدار القرارات - لما يحتاج ذلك منه من دراسة وهو غارق فى هذا البحر من الاعباء - أو نتيجة عدم اصدارها كلية . وبالرغم من أنه لا يمكن أن نثبت ذلك احصائيا ، فان الخبرة تؤيد القول بأن المديرين فى المستويات العليا غالبا ما ينفقون ويحملون المنشأة تكاليف أكثر ، بمحاولتهم تركيز درجة كبيرة من السلطة فى أيديهم ، وعدم السماح لمرؤوسيهم باصدار القرارات ، عما لو تحملوا مخاطر سماحهم لمرءوسيهم باتخاذ القرارات لهم .

ثانيا - توحيد السياسة :

من العوامل الاخرى التى تدفع الى تركيز السلطة هى الرغبة فى ايجاد سياسة موحدة Uniform Policy فقد يرغب قادة المنشأة أن يتأكدوا من أن العملاء سوف يعاملون معاملة واحدة من حيث جودة السلعة التى يحصلون عليها ، ومن حيث الثمن وشروط التسليم ،

والدفع ، والخدمة التى تقدم اليهم كما أنهم يرغبون فى أن تكون سياسات التعامل مع البائعين أو الموردين موحدة . كما قد يعتقدون أن السياسة الخاصة بالعلاقات العامة التى تقوم بها المنشأة بالنسبة للبيئة الاجتماعية التى تعيش فيها لابد أن تكون نمطية موحدة .

وهناك ايضا بعض المزايا الداخلية التى تحبذ توحيد السياسة فمثلا . نجد أن اتباع سياسة التنميط Standardization فى سجلات المحاسبة ، والاحصاء ، والأعمال المالية تؤدى الى سهولة المقارنة بين نتائج أعمال الادارات المختلفة والحكم على كفايتها الانتاجية ، وتخفيض التكاليف . كما أنه يسهل وضع سياسة موحدة للمنشأة بالنسبة للأجور . والترقيات ، والاجازات . والاستغناء عن الخدمة أو الفصل ، وغير ذلك من النواحى المتعلقة بالعاملين .

وقد يظن من ذكرنا لهذه المزايا التى يمكن أن تتحقق من اتباع سياسة موحدة أنه لا توجد أية وجهة نظر معارضة لذلك . ولكن الحقيقة أن كثيرا من المنشآت تعتقد أن هناك كثيرا من السياسات لا يمكن توحيدها فمثلا عند تنظيم المنشأة لاعمالها الداخلية على أساس السلع أو المناطق الجغرافية أو عندما تنشىء مصانعها فى أماكن متفرقة لكى تستفيد من الظروف المتنوعة من حيث العمال ، أو العملاء . أو مصادر الشراء أو الموردين . أو العادات المختلفة للمستهلكين ، أو العادات التجارية فى المنطقة ، فانها — أى المنشأة — تفضل عادة بعضا من الاختلاف والتنوع فى بعض السياسات الهامة . كما أن المنشأة عندما تفوض السلطة لكى تشجع الابتكارات الفردية ، فان بعض السياسات قد تتنوع الى حد كبير نظرا لاختلاف شخصيات المديرين الذين يرسمونها (حيث أن كلا منهم يرسم سياستها الخاصة) . وكثيرا من الشركات تشجع هذا التنوع فى أغلب السياسات ما عدا السياسات الخاصة بالأمور الهامة والنواحى الرئيسية فى العمل . والسبب فى ذلك أن هذه الشركات تعلم أن مثل هذا التنوع فى

السياسات ربما تنتج عنه ابتكارات ادارية • وتقـدم متقطع النظير • ومنافسـة بين وحدات المنشـأة التنظيمية (الادارات) وارتفـاع فى الروح المعنوية والكفاية الانتاجية Morale and efficiency وخلق وتنمية مصدر هام للعناصر الادارية التى يمكن ترقيتهـا الى مسـتويات ادارية عليـا •

ثالثا — الحجم الاقتصادى:

أن من أهم العيوب الاقتصادية للحجم الكبير هى صعوبة جمع العناصر والقيم الانسانية فى فريق Team متناسـق يعمـل على التنسيق بين قراراتهم وقرارات لاخرين ، ويقلل من الأعمـال الكتابية والمراسلات • ويعمل على تحسـين القرارات ورفع مستواها وقيمتهـا عن طريق اشتراك الادارة العليا فيها بطريق مباشر أو غير مباشر •

وقد يتساءل البعض عن الحجم الذى يجب أن يقسم الى وحدات أصغر لرفع الكفاية الانتاجية • والحقيقة أن مثل هـذا الحجـم لا يمكن الجزم به بشكل محـدد • فبعض المديرين يعتقـدون أنـه الحجم الذى يشتغل فيه ١٠٠٠ فـرد • وغيرهم يعتقدون أنه الحجـم الذى يضم حوالى ١٠٠ الى ٢٥٠ شخصا ، وآخـرون يعتقدون أن المجموعة لابـد أن تتكون من ٢٥٠٠ شخص حتى تحتاج الى تقسيمهـا الى وحـدات اداريـة أصـغر يفوض لكـل منهـا قـدر معين من السلطة (١) •

ويلاحظ أيضـا أنه من المهم جـدا بالنسـبة لحجـم الوحدات الرئيسية والفرعيـة التى تقـوم باصـدار القرارات هو طبيعـة

(١) التوسع فى هذا الموضوع انظر :

Problem & Policies of Decentralized Management, General Management Series No. 154. American Management Association. New York, 1952.

تركيب الوحدة . فلكى تكون اللامركزية منتجة بشكل كبير ، يجب أن تشتمل الوحدة على درجة معينة من الاكتفاء الذاتى Self Sufficiency فى الناحيتين الاقتصادية والادارية . فالادارة الوظيفية مثل ادارة المبيعات أو ادارة الانتاج لا يمكنها عادة أن تكون مكتفية اكتفاء ذاتيا أو تكون مستقلة مثل ادارات السلع أو ادارات المناطق الجغرافية (الفروع) . فالادارة التى تشتمل على ألف بائع أو مهندس لا يمكنها عادة أن تكون على نفس الدرجة من الاكتفاء الذاتى والاستقلال التى تكون عليها ادارة سلعة أو اداره منطقة جغرافية بنفس الحجم عندما تكون (الأخيرة) تقريبا بجميع الوظائف فى دائرتها الخاصة . وعلى ذلك يمكن أن يقال أنه اذا رغبت المنشأة فى تخفيض العيوب الاقتصادية للحجم الكبير عن طريق تخفيض ذى كفاية انتاجية عالية . فكلما زاد حجم المنشأة ، كلما زاد عدد القرارات التى يجب اصدارها ، وكلما صعبت مشكلة التنسيق بينها . وكلما زاد حجم المنشأة ، كلما زاد عدد الادارات والمستويات الادارية فيها . ولا شك أن مثل هذا التعقيد فى التنظيم قد يستوجب بحث السياسات — عند تكوينها — مع عدد كبير من المديرين الموجودين فى خط (سلسلة) السلطة وكذلك مع كثير من المديرين فى المستوى الواحد . أى أن الأمر قد يتطلب اشتراك المديرين فى الخطوط الرأسية والخطوط الافقية (فى التنظيم) فى بحث السياسات والقرارات قبل اصدارها ، وهذا ما يعقد من مشكلة التنسيق .

ولذلك نجد أن البطء فى اصدار القرارات واشتراك ذلك العدد الكبير من الاخصائيين والمديرين فى اصدار القرارات وعمل السياسات ، يؤدى عادة الى زيادة تكلفة العمليات فى المنشآت كبيرة الحجم . ولكى تخفض هذه التكلفة ، فيجب على مثل هذه المنشآت أن تسير على نظام اللامركزية فى السلطة الى أقصى حد ممكن . ولذلك يمكن أن يقال عموما أن الادارة العليا فى المشروعات كبيرة الحجم مضطرة فى الحقيقة

الى اتباع نظام اللامركزية فى السلطة ولكن بدرجة متفاوتة حسب ظروف كل مشروع وحسب طبيعة الادارة وقيمها •

وعلى ذلك فحيث ان العيوب الاقتصادية للحجم الكبير ترجع الى درجة التعقيد فى عمل القرارات ، فانه يمكن للتخلص من أغلب هذه العيوب — ان لم يكن كلها — بتقسيم المشروع الكبير الى مجموعات أو وحدات متشابهة تقريبا ، وهذا طبعا فن من فنون اللامركزية • ولا شك أن هناك احتمالا كبيرا فى أن المنشأة سوف تلمس ازديادا كبيرا فى الكفاية الانتاجية نتيجة لصغر حجم الوحدات التنظيمية التى تقوم بعمل القرارات Decision Maning Units بشكل يمكن المديرين فى المستويات العليا أن يكونوا قريبين من مكان اصدار القرارات ، وهذا القرب طبعا يمكن من السرعة فى اصدار القرارات ، ويوفر كثيرا من وقت المديرين الذى ينفق عادة فى حجم الوحدات التنظيمية المستكفية التى تقوم بعمل القرارات ، فمن الأفضل أن تنظم الاعمال الداخلية فى المنشأة وتقسم أوجه نشاطها على أساس السلع أو المناطق الجغرافية •

رابعا — اللامركزية فى الأداء Decentration of Performance

تعتبر المركزية أو اللامركزية فى الأداء أساسا ناحية فنية تعتمد على عوامل معينة مثل الوفورات الاقتصادية من تقسيم العمل ، والفرص الخاصة باستخدام الآلات ، وطبيعة الخدمة Service (ولذلك نجد أن السكك الحديدية ليس لديها أى اختيار الا أن تتبع نظام اللامركزية فى الاداء) ، وكذلك الموقع الجغرافى للأسواق الخاصة بالمواد الأولية ، والمستهلكين ، فبينما نجد أن المركزية قد تكون جغرافية أو مادية Physical فى طبيعتها ، فان مداها Ertent له أثر رئيسى على تركيز السلطة concentration of Authority

فيلاحظ عموما أن السلطة تميل الى اللامركزية اذا كانت هناك لامركزية فى الأداء ، وذلك حتى تكون الادارة التى تتخذ القرارات وتتحمل المسئولية قريبة من مكان الأداء بما يعمل على حسن سير العمل والأعمال وبما يمنع أو يقلل من رد الفعل الناتج عن الادارة الغائبة غير أنه توجد استثناءات لهذه الحالة ، فمثلا نجد أن فى بعض متاجر السلسلة Chain-Stores (مثل شركة باتا ، وجروبى ، ولاباس • الخ) التى تتصف بدرجة كبيرة من اللامركزية فى الأداء • أن مدير الفرع قد لا تكون له سلطة بالنسبة لسياسة التثمين Pricing أو الاعلان ، أو الشراء والتخزين التى تتبع المركزية بالنسبة لها بحيث يكون التصرف بشأنها مركزا فى يد المكتب الرئيسى أو مكتب المنطقة Central or Regional office

ويجب الا يفهم بالتبعية أنه اذا كان الأداء مركزا فى المنشأة فانها تتبع نظام المركزية • فصحيح أنه يمكن تركيز السلطة فى المنشأة بدرجة أسهل اذا كانت هناك مركزية فى الأداء ، أى كانت عملياتها مركزة فى موقع جغرافى واحد ؛ كما أنه اذا أرادت المنشأة أن تخضع عملية اصدار القرارات Decision-Making Process رقابة دقيقة ، فسوف تكون ناجحة فى ذلك الى حد كبير اذا كان هناك تركيز فى الأداء ، ولكنه يجب أن يلاحظ أيضا أن هناك عوامل أخرى كثيرة يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند تنظيم السلطة وتوزيعها •

خامسا — درجة التغير فى المشروع Business Dynamics

يتأثر أيضا توزيع السلطة ودرجة المركزية واللامركزية فيها بصفة التغير الكامنة فى طبيعة المشروع • فاذا كان المشروع ينمو بسرعة وواجه مسائل معقدة بالنسبة للتوسع ؛ فان مديريه ، وخاصة المسئول منهم عن السياسة العليا ؛ قد يضطروا الى الاحتفاظ بسلطة عمل واصدار

جزء كبير من القرارات • ولكنه من ناحية أخرى نجد أنه من الغريب جدا أن مثل هذه الحالة من التغير قد تضطر المديرين الى تفويض السلطة والى تحمل المسئولية — المقدرة — بالنسبة لتكاليف الخطأ ، وبذلك نجد أن ادارة المشروع تواجه مشكلة كبيرة بالنسبة لهذا الموضوع، وليس من السهل طبعا حل مثل هذه المشكلة بشكل مستمر وانما يجب على الادارة أن تقرر بنفسها اتباع أى الطريقتين المتعارضتين المركزية أو اللامركزية — بالنسبة لكل ظروف على حدة ، وعموما يمكن ان يقال ان هذه المشكلة قد حلت بالطريقة التى ترجح اللامركزية وتفويض السلطة ، ولكى يمنع التفويض الى مرؤوسين غير مدربين فقد اعتنى اعتناء كبيرا بعمل البرامج التدريبية للمديرين ، كما أن هناك طريقة أخرى غالبا ما تستخدم وهى أن تقلل درجة التغير الذى يجرى دائما Expansion بما فى ذلك التوسع Rate of Change ويدفع الى التغير ، ولقد وجد كثير من المديرين أن العامل الهام الذى يحد من مقدرتهم على التوسع ومواجهة الظروف المتغيرة هو النقص فى عدد العاملين المدربين الذين يمكن أن تفوض اليهم السلطة ، وغالبا أيضا ما تفوض السلطة الى أشخاص غير مدربين حتى يمكن مواجهة مقتضيات التغير ، على أن تسترد هذه السلطة وتصحح الأخطاء عندما تبطىء عجلة التغير وينتظم معدل التوسع •

ويلاحظ أنه فى المنشآت العريقة التى قامت على أسس قوية ، أو فى المشروعات قليلة التغير نسبيا Relatively static ، نجد أن هناك ميلا طبيعيا لتركيز Centralize أو لاعادة تركيز Recentralize السلطة ، فحيثما يقل عدد القرارات الرئيسية التى يراد عملها أو اصدارها ، فان مزايا السياسة الموحدة والوفورات الناتجة من استخدام عدد قليل من المديرين المدربين ذوى الكفاية الادارية العالية تعتمد الى جعل اتباع نظام المركزية فى السلطة ضرورة قائمة • ولا شك أن هذا الميل Tendency قد يفسر لنا السبب فى أن نظام

باللامركزية في السلطة لا يستخدم على نطاق كبير في كثير من البنوك وشركات التأمين ومشروعات السكك الحديدية ، وبالرغم من ذلك فيجب أن يلاحظ أنه حتى في المشروعات القليلة التغير نسبيا قد توجد أخطار ومشاكل كثيرة من الزيادة في المركزية أو التصرف في تطبيقهما ، فالاختراعات والاكتشافات الجديدة ، أو المنافسة الشديدة من مشروعات جديدة ، أو التغييرات السياسية تعتبر فقط عينة من العوامل المؤثرة التي قد تضطر المشروعات الى تغيير نظامها نظرا لتغير ظروفها ، ولا شك أنه عندما يحدث ذلك ، فأن المنشأة التي تتبع نظام المركزية في الادارة قد لا تستطيع أن تواجه بسرعة تلك الحالات التي تحتاج الى اللامركزية في عمل واصدار القرارات •

سادسا — توافر المديرين ، سبق أن ذكرنا أنه عموما هناك نقص ملحوظ في القوى الادارية ، ولا شك أن هذا النقص يحد من درجة اللامركزية في السلطة طالما أن فكرة التفويض وتوزيع القيادة والسلطة وعمل القرارات تفترض توافر الأشخاص الذين يستطيعون القيام بالأعباء وتحمل المسئوليات الناتجة مما يفوض اليهم من سلطات ولكنه يجب أن تلفت النظر الى انه غالبا ما تتخذ هذه الحجة ذريعة لتركيز السلطة وعدم تفويضها • وغالبا ما نسمع من بعض المديرين أنهم لا يفوضون السلطة لأنه لا يوجد غيرهم — في المنشأة — من يستطيع أن يحسن استخدام هذه السلطة ويتحمل مسئولياتها • وهم في ذلك يحاولون أن يرفعوا من قدر أنفسهم بالنسبة للمنشأة ، وأن يظهروا مدى اعتماد المنشأة على أشخاصهم • ولذلك يمكن أن يقال انه اذا ظل المديرون يعتذرون عن عدم تفويض السلطة بحجة عدم وجود أشخاص أكفاء لتحمل المسئولية فانه سوف يأتي اليوم الذي لا توجد فيه طبقة المديرين • حيث أن الادارة تحتاج الى تدريب وخبرة على اصدار القرارات وتحمل المسئوليات بما يقتضي تفويضهم سلطة لذلك •

وعلى ذلك يمكن أن يقال أن مفتاح الطريق الى المقدرة على اتباع نظام اللامركزية بأمان هو تدريب المديرين . كما أن اللامركزية في الوقت نفسه هي أهم وسيلة للتدريب . فكثير من المنشآت الكبيرة التي يضطرها حجمها الكبير الى اتباع نظام اللامركزية في السلطة تعمل على تنمية وتشجيع عمل القرارات في المستويات الدنيا للتنظيم ، حتى يمكنها خلق وتنمية قوة ادارية تكون مصدرا لشغل الوظائف الادارية التي تخلو بالترقية والحقيقة أن أحسن تدريب ادارى هو الخبرة الحقيقية في الادارة .

سابعا ــ توافر طرق الرقابة . فمن العوامل المؤثرة في درجة اللامركزية درجة التقدم والتطور الذى وصلت اليه فنون الرقابة Control Techniques فلا يمكن بحال من الأحوال أن تتوقع من أى مدير من المديرين في أى مستوى من المستويات الادارية أن يفوض بعضا من سلطاته الا اذا كانت لديه بعض الوسائل والطرق التي تمكنه من التأكد من أن السلطة المفوضة سوف تستخدم كما يتوقع أو يريد . وغالبا ما نجد أن النقص في معرفة طرق الرقابة أو الجهل بوسائلها يفسر لنا عدم رغبة المدير في تفويض السلطة . ولهذا السبب نجد أن مثل هذا المدير غالبا ما يكون صحيحا في اعتقاده أن الوقت الذى يبذله في تصحيح الأخطاء أو في التأكد من أن الاعمال الوظائف قد أحسن انجازها بواسطة المرؤوسين ، سوف يكون أكثر بكثير من الوقت الذى يمكن أن يبذله في القيام بالوظيفة أو انجاز العمل بنفسه .

ولا شك أن حاجة المدير الى فهم واستخدام أحسن وسائل الرقابة وفنونها لا تقل في الأهمية عن الحاجة الى تنمية وتطوير وتقدم هذه الوسائل والفنون الرقابية نفسها ، فالتحسينات التي أدخلت على الطرق الاحصائية والمراقبة الحسابية ، وغير ذلك من فنون الرقابة ، قد أدت الى امكانية استمرار ذلك الاتجاه نحو التوسع في تطبيق نظام اللامركزية الادارية ، ولا شك أن جميع المنشآت التي أخذت وتوسعت

فى نظام اللامركزية الادارية — مثل شركة جنرال موتورز الأمريكيــة للسيارات — لم تكن لتأخذ بها اذا لم تتوافر لديها وســائل الرقابة لكى تبين للادارة من أعلى لأسـفل الى أى مدى تتفق نتائج الأعمال والتصرفات مع الخطط والسياسات التى سبق تحـديدها • وعلى العمـوم فليس المقصود باللامركزية فقـدان الرقابة ، كما أن تفـويض سـلطة عمـل القـرارات الى المستويات الادارية الدنيا فى التنظيم ليس ألغرض منـه أبدا محو المسئولية والتخلى عنها ، ولا يمكن بحال من الأحوال أن يؤدى الى ذلك ويستمر التنظيم ناجحا •

ثامنا — مؤثرات البيئة • هناك بعض المؤثرات والقوى الخارجية — والتى يكون مصدرها البيئة والظروف التى يعمل فيها المشروع — التى تؤثر على مدى ودرجة اللامركزية والادارة فى المشروع • فمثلا نجـد أن التدخل الحكومى فى المشروعات وتأثير ذلك على كثير من سياستها يجعل من الصعوبة وأحيانا من المستحيل على المشروعات أن تتبع نظـام اللامركزية فى السلطة • فاذا كانت اثمان البيع الخاصـة بأيـة منشأة من المنشآت موضع تحـديد من الحكومة ، فانه لا يمكن السماح لمدير المبيعات بدرجة كبيرة من السلطة والحرية فى تحديدها . كمـا أنـه اذا كانت المواد التى تستخدمها موضع تحديد ورقابة وتوزيع خاص من الحكومة ، فانه لا يمكن أيضا السماح لمديرى المشتريات والانتاج بدرجة كبيرة من السلطة والحرية فى شرائها أو اسـتخدامها • وكـذلك اذا كانت ساعات العمل والحد الأدنى للاجور محـددة . فانه لا يمكـن لمدير المصنع الاقليمى أو الفرعى أن يتصرف فى ذلك بمنتهى الحرية •

وعلى العموم فانه كثيرا ما نجد أن اللوائح والقوانين الحكـومية Government Regulations لا تكون مفصلة بدرجـة كبيرة بحيث تسلب الجهات المتصلة بهـا والمطبقة عليهـا كل سـلطاتها بالنسـبة للأمـور المنظمة أو التداخل فيها • ولكنها تضع حدودا معينة — حـد أدنى وحد أعلى — لاستخدامها • وعلى ذلك فلا تزالـت هناك كمية كبيرة مــن

السلطات يمكن تفويضها ولكن المدير غالبا ما يخشى تفويض سلطة تفسير القوانين الحكوميه الى مرؤوسيه وخاصة عندما تكون عقوبات المخالفة صارمة . وطالما أن القانون هو اختصاص الأخصائيين القانونيين. ولذلك فغالبا ما يضطر المدير الى تركيز هذا الجزء من السلطة فى يده الخاصة .

ويلاحظ أيضا أن ظهور النقابات العمالية القوية (وخاصة فى أمريكا وأوروبا) له أيضا أثر كبير على تركيز السلطة ،حتى تتأكد الادارة العليا من أن السياسة موحدة بالنسبة للاتفاق بين المنشأة وهذه النقابات بخصوص الأجور أو ساعات العمل أو الأجازات أو التأمينات أو غير ذلك من الأمور المتصلة بالعمال .

هذا بالاضافة الى أن التشريعات الضرائبية وخاصة ضريبة الأرباح التجارية والصناعية لها أيضا أثر على نظام السلطة الادارية ، بما يشجع اتباع نظام المركزية بشأن القرارات التى تتعلق بها حتى تطمئن الادارة فى المستويات العليا الى حسن التصرف وحسن القيام بالمسئولية .

وكما أنه عند قيام الحكومة بشراء كميات كبيرة من السلع أو المواد أو المهمات أو الخدمات من أية شركة من شركات القطاع الخاص يؤدى الى تركيز أعمالها الادارية بالنسبة لهذه الأمور . فالحكومة فى هذه الحالة لا يمكن اعتبارها كأى مشتر أو عميل عادى . حيث أن مواصفاتها قد تكون خاصة ، وتعاقدها يكون له أثر كبير على نجاح المنشأة وتمتعها بشهرة كبيرة فى السوق . وعلى ذلك نجد أن الأمر يحتاج من المنشأة الى عمل التفاوض مع المسئولين فى الحكومة على مستوى عال . ولذلك نجد أنه لا بد من تركيز كمية كبيرة من السلطة فى يد المستويات الادارية العليا بالنسبة لذلك .

تطبيق المركزية واللامركزية على وظائف المشروع :

سبق أن قلنا ان الوظائف الرئيسية فى أى مشروع من المشروعات هى الانتاج (خلق المنافع) • والبيع (تبادل المنافع) والتمويل (تمويل عملية التبادل وتمويل المشروع نفسه) • وبالاضافة الى ذلك فنظرا للحاجة الى التخصص • فقد ظهرت وظائف أخرى منفصلة وقائمة بذاتها مثل الأفراد والمحاسبة - والاحصاء - والشراء •

ولقد قامت جمعية الادارة الأمريكية American Management Association بدراسة هامة لمدى تنظيم هذه الوظائف على أساس اللامركزية (١) ولئن كانت هذه الدراسة محدودة بعدد قليل نسبيا من الشركات • الا أن ما وصلت اليه من نتائج يمكن أن يعتبر عاما ومنطقيا على كثير من الشركات الأخرى • ولئن كانت هذه الدراسة أيضا بالنسبة للسوق الأمريكية • الا أن نتائجها يمكن أن يكون لها مجال كبير التطبيق فى السوق المصرية • وسوف نعتمد على نتائج هذه الدراسة فى شرحنا للوظائف المختلفة فيما يلى :

١ - الانتاج : أن السلطة فوق أوجه نشاط الانتاج عادة ما تكون الاولى فى التفويض بواسطة المدير العام أو رئيس الجهاز التنفيذى المنشأة • غير أن درجة التفويض تختلف تبعا لعوامل معينة مثل طبيعة السلعة ونطاق الانتاج Scale of Production وكمية المعروض Supply من العمل والمواد • فكلما اتسع نطاق الانتاج ، أو كلما تعقدت العمليات الانتاجية ، كلما زاد احتمال تفويض السلطة واتباع نظام اللامركزية الادارية • وبالرغم من ذلك ، فانه حتى فى المنشآت الكبيرة حيث تكون هناك لامركزية كبيرة بالنسبة لأوجه نشاط الانتاج ، نجد أن هناك قدرا من المركزية عن طريق الميزانيات التقديرية Budgets والرقابة بالنسبة لنتائج العمليات ، وكذلك عن طريق الادارات الاستشارية الوظيفية Functional-Staff Departments

(١) راجع فى ذلك المرجع السابق Appendix Cy. pp. 188 — 195.

٢ ـ البيع : وكذلك السلطة فوق نشاط البيع ، مثل السلطة فوق العمليات الانتاجية ، تميل الى اللامركزية . فعندما تتسع السوق التصريفية التى يزاول فيها مندوبو البيع أعمالهم أو عندما يزداد عدد البائعين ، فان ادارة المبيعات تبدأ فى الشعور بمزايا اللامركزية الى حد كبير ، بما يدفعها الى تطبيقها للاستفادة من هذه المزايا . وفى الحقيقة نجد أن درجة التفويض فى سلطة عمل القرارات فى ميدان البيع تكون عادة أكبر منها فى أى وظيفة أخرى من وظائف المشروع . حتى أنه عندما تكون هناك مركزية كبيرة فى السلطة بالنسبة للوظائف الاخرى ، فانه يحتمل أن تنظم أعمال المبيعات على أساس اللامركزية .

والسبب فى هذه الحقيقة ليس من الصعب التعرف عليه . فحيث ان العملاء متأثرون وموزعون جغرافيا ويتطلبون درجة كبيرة من العناية والمعاملة الفردية من جهة مندوب البيع ، فان المركزية لا تستحب غالبا بالنسبة لأوجه نشاط البيع . فراحة العميل تقتضى أن تبذل جهود خاصة فى توصيل الخدمات اليه . وأن يعمل مدير المبيعات (ومساعدوه) فى المنطقة أو الفرع على معاملته بالطرق الخاصة التى تناسب مع ظروفه وأحواله المحلية وعاداته الخاصة .

وبينما نجد أن وظيفة البيع عادة ما تخضع لدرجة كبيرة من اللامركزية ، فأن كثيرا من أوجه النشاط التى تعتبر استشارية Staff أو خدمة Service بالنسبة لنشاط البيع لا تميل الى التشتت فى السلطة واتباع اللامركزية . فمثلا نجد أن أوجه النشاط الخاصة بالاعلان ودراسة السوق تميل الى وضعها تحت ادارة وسلطة مركزية ، وذلك أساسا من أجل الحاجة الى مهارات ومواهب متخصصة ، وتحقيق وفورات التركز . وعمل سياسة موحدة .

٣ ـ التمويل : لا شك أن الادارة المالية فى المشروع هى عادة أكثر الادارات والوظائف تعلقا بنظام المركزية فى السلطة . حتى فى

المنشآت التى تتبع نظام اللامركزية على نطاق واسع • فان وظيفة التمويل تعتبر أقل الوظائف تأثرا بهذا النظام • والسبب فى اتباع نظام اللامركزية هنا هو الرغبة فى تماسك المشروع • فلا شك أن الهدفين الرئيسيين لأى مشروع من المشروعات هـو تحقيق الارباح والاستمرار فى السـوق • وطبيعى جـدا أنه لا يمكن لأى من هذين الهدفين أن يتحقق اذا لـم تكن هناك رقابة على الأموال الا اذا كان حسن الطالع والحظ السـعيد محالفا للمشروع ومديرية علك طول الخط •

وتسـتخدم الميزانيات التقـديرية Budgets عادة فى مراقبة المصروفات الايرادية Expenses والمصروفات الرأسمالية Capital Expenditures غير أن الرقابة تكون عـادة أكثر دقة بالنسبة للثانية عنها فى الأولى (الايرادية) ففى منشـأة كبيرة مثلا نجـد أن مـديرى المصنع (احدى الوحدات الانتاجية) قد يعطى سلطة الموافقة على مصروفات خاصـة بالعمليات بكميـات كبيرة قـد تصـل مئـات وأحيـانا آلاف الجنيهات أسبوعيا أو شهريا • ولكنه قد يحدد فى سـلطته بالنسـبة للموافقة على المصروفات الرأسمالية الا فى حـدود ضـيقة جـدا قد تكون ٥٠٠ جنيه فقط ، والسبب فى ذلك أن مصروفات البيع ومصاريف العمليات عادة ما يسهل تقديرها بدقة وعمل ميزانياتها التقديرية •ومراقبتها بشـكل أدق ، أما المصروفات الرأسـمالية فمن الصعوبة تقديرها بدقة ووضوح ، وتحتاج الى قدر كبير من التنسيق لاتسـاع دائـرة أثرها ، كما أن المنشأة فى صرفها ترتبط بها وبقرار حيازة الأصول الى فترة طويلة مستقبلة •

٤ ـ الأفراد : هناك نواحى معينة فى شئون الافـراد تخضع لدرجة كبيرة من المركزية من بينها الاتفاقات مع نقابات العمال التى تظهر بشـكل واضح فى أمريكا • ومن بينها كذلك ادارة الأجور والمرتبـات ، وتقويم الوظائف Job evaluation وأسس الاختيار والتعيين والترقية وعموما فان اللائحة التى تحدد شئون العاملين يتم تقريرها بشكل مركزى • أما فيما عـدا مثل هذه النواحى الحساسة فنجد أن أعمـال الأفـراد غالبـا

ما تخضع لنظام اللامركزية . ومثال ذلك التصرفات الخاصة بالعلاقات الانسانية التى تحتاج الى قدر كبير من اللامركزية الادارية فى السلطة رغما عن معارضة اخصائى الافراد . كما أن منح الاجازات فى حدود اللائحة - يتم أيضا بشكل لامركزى .

٥ - المحاسبة والاحصاء : نظرا للعناية المتزايدة بالرقابة الادارية نجد أن هنك اتجاها كبيرا بين المشروعات الى تطبيق نظام اللامركزية فى السلطة بالنسبة لأعمال الحسابات والاحصاء ، فيما عدا طبعا العمليات الحقيقية لجمع البيانات . ولا شك أن من العوامل التى أثرت فى هذا التطور هى الحاجة الى وضع البيانات وعناصر الرقابة تحت تصرف الادارة فى المستويات العليا ، وتحقيق وفورات التركز فى العمليات الحسابية والاحصائية .

وبالرغم من ذلك فان الادارات الرشيدة الواعية أصبحت تميل حديثا الى اتباع اللامركزية بالنسبة لجزء كبير من هذا النشاط . فلا شك أن المركزية فى الحسابات والاحصاء تحقق وفورات اقتصادية ملحوظة وتخدم الادارة فى المستويات العليا الى حد كبير ، ولكنه كثيرا ما حرم المديرون والمشرفون فى الصفوف الدنيا التى تعتبر حقيقة الصفوف الأولى بالنسبة للتنفيذ أى ما يقابل صفوف خط النار فى ميدان المعركة حيث الرقابة والاشراف الحقيقى على التكاليف ، والانتاج والبيع ، من البيانات التى يحتاجون اليها فى مراقبة وظائفهم ونتائج أعمالهم وكثيرا ما تصل اليهم هذه البيانات متأخرة جدا بشكل تصبح معه عديمة الفائدة « وعلى ذلك تتبع المنشآت نظاما خليطا من المركزية واللامركزية حيث تكون هناك مركزية فى السلطة بالنسبة لأوجه النشاط المحاسبى والاحصائى اللازمة للمستويات الادارية العليا » وتطبق اللامركزية بالنسبة لأوجه النشاط الخاصة بالمستويات الادارية الدنيا . وتتحمل هذه المنشآت تكاليف الازدواج والتكرار فى العمليتين

عن طيب خاطر فى سبيل امداد المستويات الادارية الدنيا بحاجتها من البيانات المحاسبية والاحصائية .

٦ ـ الشراء : لا شك أنه من الصعوبة الوصول الى عموميات بشأن سلطة تقرير قرارات الشراء فى المشروعات المختلفة . حيث أن الوضع يختلف من منشأة لأخرى حسب ظروفها ، غير أنه يمكن أن يقال أن القرار الخاص بشراء المعدات الرأسمالية والآلات عادة ما يتم بشكل مركزى ، وذلك للأسباب الآتية :

(أ) أن قيمة المشتريات فى الصفقة الواحدة عادة كبيرة .

(ب) أن شراء هذه المعدات يؤثر على أجهزة الانتاج والصيانة والقوة المحركة والمبيعات ، بناء على قوتها الانتاجية والأفراد .

(ج) أن تمويلها يتم بشكل خاص ولها مشاكل تمويلية خاصة .

(د) أن شراءها لا يتكرر بسرعة ، وبالتالى فان أى خطأ يحدث ترتبط به المنشأة الى فترة طويلة . كما أن الاعتماد على الخبرة فى شرائها محدود نظرا لتباعد مرات الشراء .

أما القرارات الخاصة بشراء المهمات والخامات فانها قد تتم بشكل لامركزى حسب القيمة وفى حدود الميزانية التقديرية ولائحة المشتريات . ومعنى هذا أن شراء المعدات الرأسمالية عادة ما يتقرر بواسطة مجلس الادارة دون تفويض لسلطات أدنى . فى حين أنه يتم التفويض فى سلطة شراء الخامات والمهمات ، بحيث تحدد لكل مستوى ادارى حدا أقصى من حيث قيمة المشتريات التى يستطيع تقرير شرائها دون الرجوع الى مستويات أعلى . فيكون لرئيس مجلس الادارة سلطة الشراء فى حدود قيمة معينة حسب ظروف الشركة . ويكون للمدير العام سلطة أقل ويكون لمدير المشتريات سلطة أقل ولرئيس القسم سلطة أقل وهكذا . ويطبق نفس المبدأ فى حالة ما اذا كان للشركة فروع ويسمح للفروع بالشراء مباشرة فى حدود مالية معينة دون الرجوع المركز الرئيسى للشركة .

الباب السادس

التنظيم الأدارى (تابع)

١ ـ ادارات الخدمة .

٢ ـ أعمال اللجان .

٣ ـ الناحية الشخصية فى التنظيم .

٤ ـ اعادة التنظيم .

الفصل الأول
ادارة الخدمة

سبق أن قلنا أن تحقيق أهداف المشروع يحتاج الى رسم سياسات معينة ، وأن تنفيذ هذه السياسات يحتاج الى القيام بعدة أوجه من النشاط التى يجب تجميعها فى عدة ادارات لتسهيل الاشراف عليها ويلاحظ أن هذه الادارات بعضها رئيسى وبعضها ادارات خدمة وذلك بالنسبة لظروف المنشأة الخاصة وأهدافها ، ومعنى ذلك أن الأمر قد يختلف من منشأة لأخرى فمثلا قد تكون ادارة المراجعة ادارة خدمة فى منشأة صناعية أو تجارية وقد تكون ادارة رئيسية فى منشأة لمراقبة الحسابات • كما أن ادارة البحوث قد تكون ادارة خدمة فى منشأة صناعية ، وقد تكون ادارة رئيسية فى منشأة خبراء فى التسويق أو ادارة الأعمال •

ولا شك أن الفكرة التى تقوم عليها ادارة الخدمة Service Department متميزة تماما عن الفكرة التى يقوم عليها ما يسمى جوازا So-called بالادارات التنفيذية Line Departments أو الادارات الاستشارية Staff Departments وهناك عدة عبارات تستخدم للاشارة الى طبيعة أوجه نشاط ادارة الخدمة مثل : « الخدمة Service والتسهيلات Facilitating والمساعدة Auxiliary وكذلك المعونة Aid وتقوم ادارة الخدمة أحيانا بتسهيل العمليات الخاصة بالادارات الرئيسية أو بالادارات التنفيذية والاستشارية (طبقا للتسمية الجوازية) وادارات الخدمة الأخرى • وعلى ذلك فمن الصحيح أن تقول أن هناك بعض أوجه النشاط المساعدة تزيد من كفاية الادارات الأخرى ، وأن ادارات الخدمة تخدم وتساعد أوجه النشاط الاخرى المتجمعة ، وبالاضافة الى ذلك

فيجب أن نلاحظ أن ادارة الخدمة تمثل مجموعة من أوجه النشاط Grouping of Activities ولذلك تتضمن القيام بوظيفة من وظائف العمليات Operating Function . أما عبارات التنفيذ Line والاستشارة Staff كما سبق أن قلنا — فهى أسماء وعبارات تنظيمية أعطيت لنوعين أساسيين من علاقات السلطة Authority Relationships .

وهناك تمييز آخر بين ادارة الخدمة والادارات الأخرى ، يرجع الى المناسبة التى أدت الى ظهورها فى التنظيم . فلقد أشرنا من قبل أن القدرة المحدودة على الادارة Span of Management هى السبب الأساسى فى جعل تقسيم أوجه النشاط الى ادارات Departmentation ضروريا . ولكن هذا الوضع لا ينطبق أساسا على أوجه نشاط الخدمة . فمثلا نجد أن أحد أساليب ظهورها (أوجه نشاط الخدمة) فى شكل ادارة خاصة هو الاقتصاد فى الأداء Economy of Performance والوفورات الخاصة Net Savings التى يمكن تحقيقها من ذلك . وسبب آخر لذلك نجده أحيانا عندما تكون هناك رغبة فى ايجاد اجراءات رقابية محددة وواضحة، وموحدة . وذلك بالنسبة للسياسة فى جميع أنحاء التنظيم . وعلى ذلك فان ادارات الخدمة توجد فى التنظيم أساسا لكى تركز فيها أوجه النشاط الخاصة بالتسهيلات Facilitative Activities وتكون منفصلة عن غيرها من الادارات لكى يتمكن المسئولون فى التنظيم من تحقيق وفورات اقتصادية فى العمليات أو من مراقبة السياسة Policy Control

تطور ادارة الخدمة :

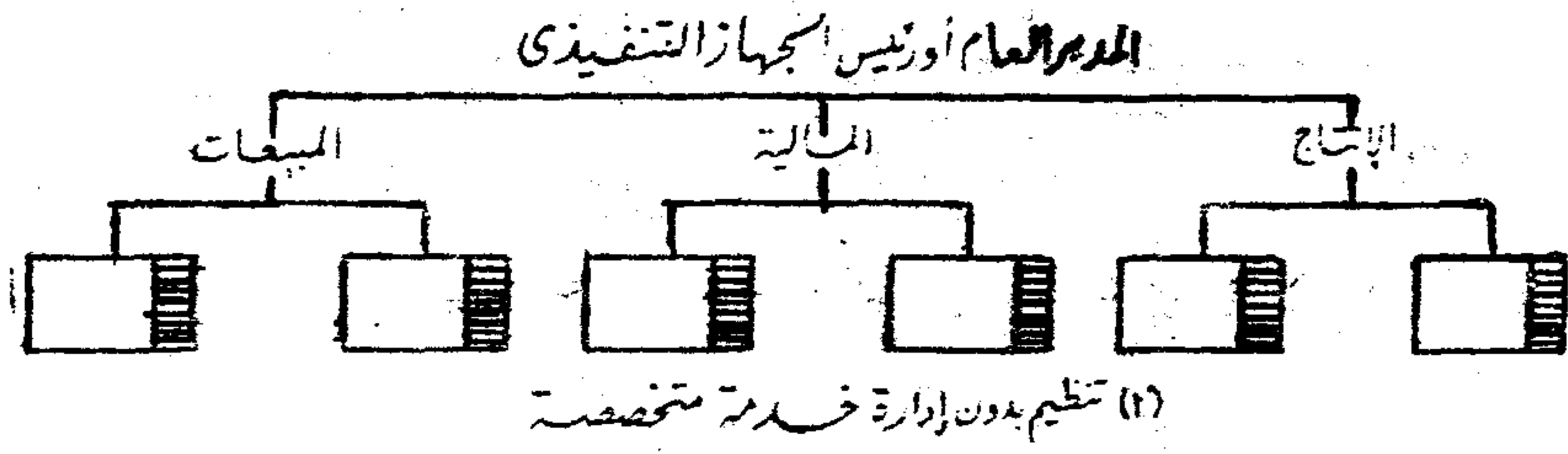
ان المتصلين بادارات الخدمة الكبيرة ذات الكفاية العالية فى الانتاج والتى توجد عادة فى المشروعات والمنشآت الكبيرة . قد لا يفكرون فى الأشكال الأولية البدائية التى ظهرت بها هذه الادارات فمثلا عند افتتاح [illegible]

جامعة جديدة ، أو بنك جديد ، أو مرفق من المرافق العامة (سكة حديد، تليفونات ، كهرباء . الخ) ، أو محل جديد من متاجر الأقسام Department store فليس من الدهشة فى شىء أن نجد بعض ادارت الخدمة (فى هذه التنظيمات الكبيرة) مثل الحسابات Accounting والأفراد Personnel والصيانة Maintenance . والسبب فى تنظيم أوجه النشاط بهذه الطريقة قد يمكن ملاحظته بشكل أكثر وضوحا عند انشاء مشروع صغير وفى متابعة نموه واتساعه فيما بعد . وهذا التطور فى تنظيم أوجه نشاط الخدمة وتقسيمها الى ادارات يمكن توضيحه بالشكل (٢٠) .

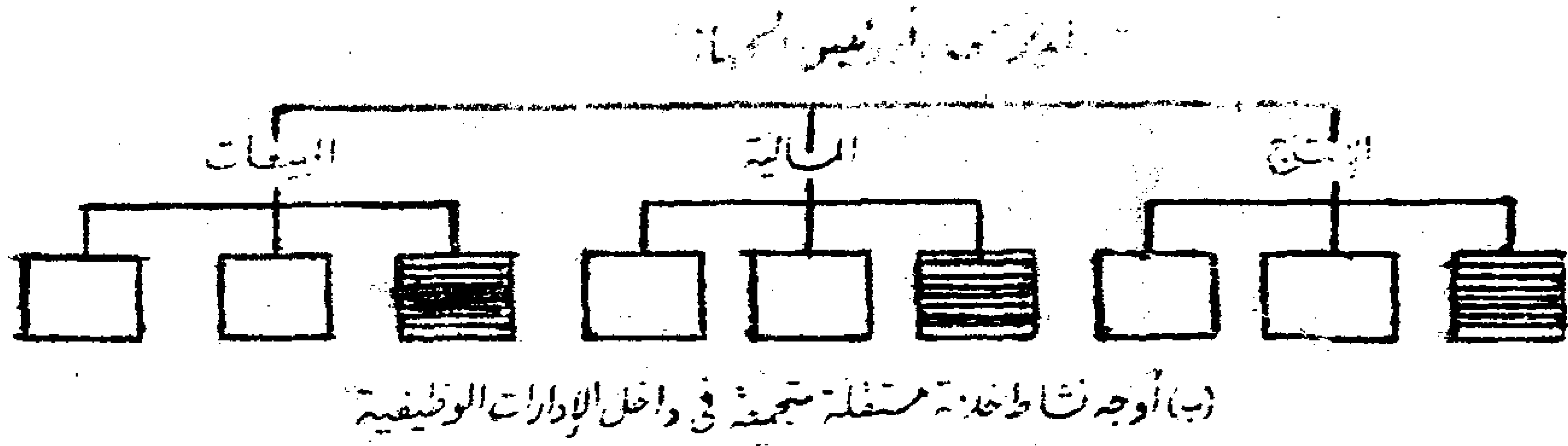
ولا شك أن ظهور ادارات الخدمة يرجع أساسا الى فكرة التخصص Specialization وتقسيم العمل Division of Labor فمثلا نجد أنه لا مجال لتقسيم العمل فى مشروع الفرد الواحد • ولكنه باضافة كاتب أو مساعد أو أكثر • نجد أن صاحب العمل يمكنه أن يحول الى مساعديه بعضا من واجباته غير الادارية Nonmanagerial ففى محل بقالة مثلا يمكن للمساعدين أن يقوموا بكتابة الأثمان على مفردات السلع ، وترتيب السلع على الأرفف وعرضها بشكل جذاب ، ومساعدة العملاء ، وغير ذلك من الأعمال وعندما ينمو المشروع ويتوسع فان صاحبه يحتاج الى مزيد من المساعدين الذين يمكنهم التخصص فى مزاولة أوجه النشاط المرتبطة بعمليات المشروع وحينئذ تستخدم الألقاب الخاصة لوصف وظائف هؤلاء المساعدين ، مثل الصراف ، والفراش • وعامل المخزن ، وغير ذلك • ولا شك أن التوسع أكثر من ذلك سوف يضطر صاحب المشروع — تمشيا مع نظرية القدرة الادارية المحدودة Span of Management التى سبق الاشارة اليها فى الفصل الثانى من الباب الثانى — الى تنظيمه بتجميع أوجه النشاط والأفراد فى ادارات وأقسام (مثل قسم البقالة ، وقسم اللحوم ، وقسم الخضروات (١)) يعين لها مديرون يتولون الاشراف على العاملين المساعدين الذين يتولون الأعمال الكتابية ، وأعمال الصيانة ، وأعمال البيع •• الخ •

وقد يضطر التوسع صاحب المشروع الى استخدام محاسب للقيام بالعمليات الحسابية وامساك الدفاتر اذا أصبح حجم العمل يستدعى ذلك ، وهنا يعفى مديرو الأقسام من الأعمال المحاسبية التى تجمع فى قسم واحد • وقد يحدث ذلك أيضا بالنسبة لأعمال الصيانة Maintenance التى تعفى منها الأقسام وينشأ لها قسم خاص يشرف عليه شخص متخصص فى ذلك ويقدم تقاريره الى مدير المحل أو صاحب العمل •

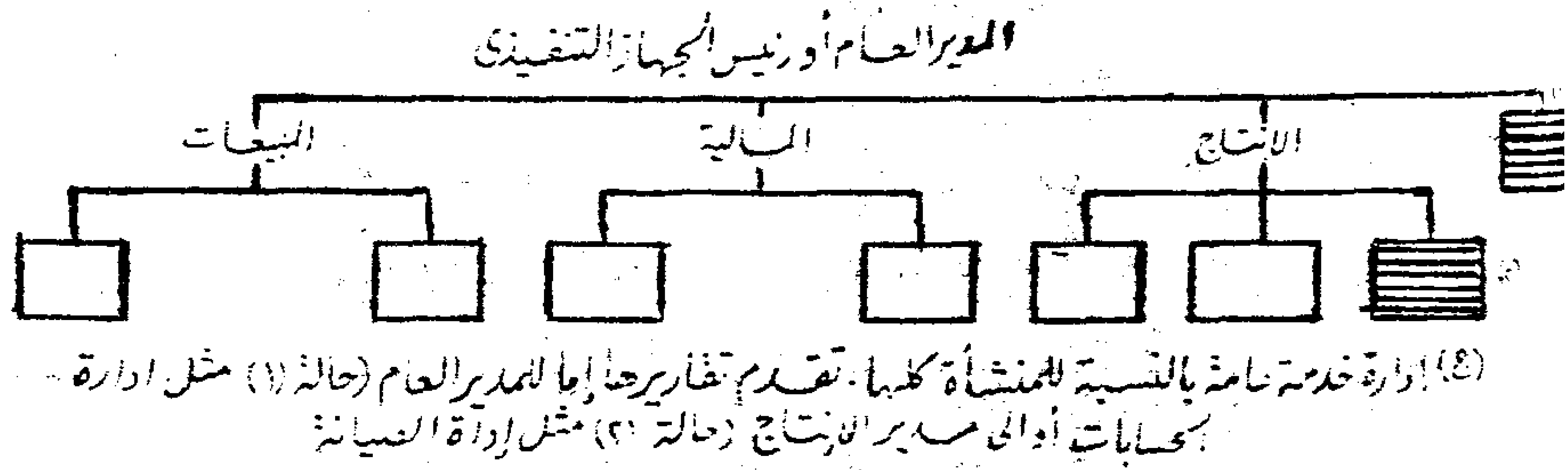
(١) يوجد ذلك بمحلات البقالة الكبيرة مثل لاباس وجروبى .



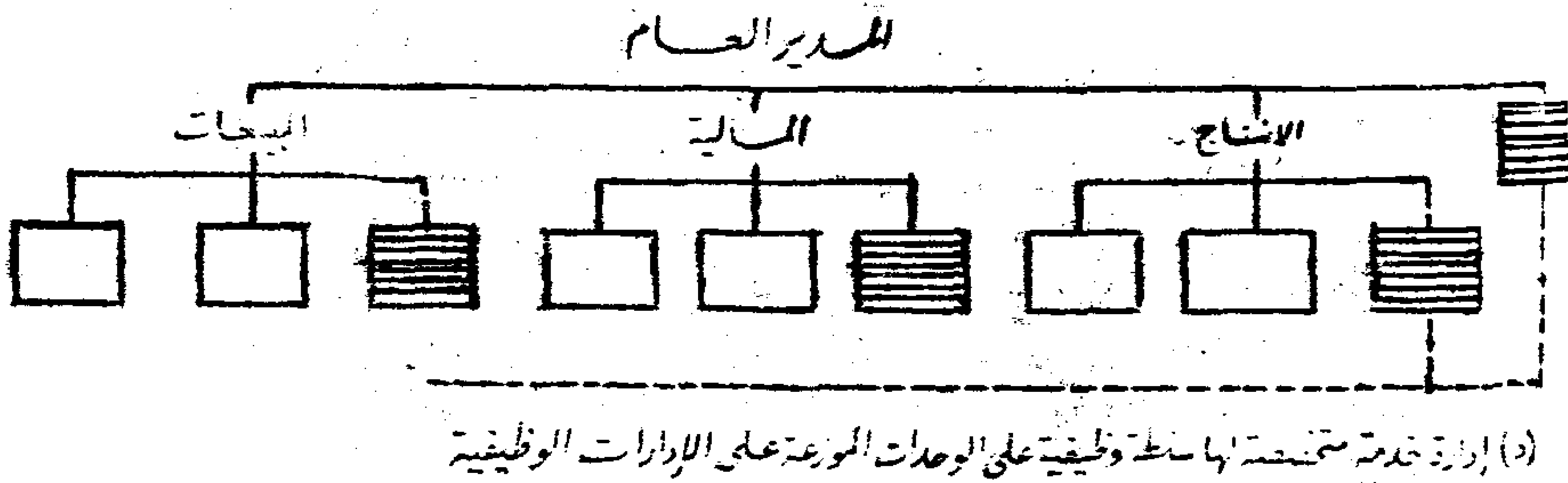
(أ) تنظيم بدون إدارة خدمة متخصصة



(ب) أوجه نشاط خدمة مستقلة متجمعة فى داخل الإدارات الوظيفية



(ج) إدارة خدمة عامة بالنسبة للمنشأة كلها. تقدم تقاريرها إما للمدير العام (حالة ١) مثل إدارة الحسابات أو إلى مدير الإنتاج (حالة ٢) مثل إدارة الصيانة



(د) إدارة خدمة متخصصة لها سلطة وظيفية على الوحدات الموزعة على الإدارات الوظيفية

شكل (٧٠)

تنظيم نشاط الخدمة فى أحد المصانع ـ الأجزاء المظللة تمثل نوعا من نشاط (الخدمة)

وتتحقق وفورات التخصص فى أوجه نشاط الخدمة من استخدام المهارات والكفاءات الشخصية ، والأدوات المتخصصة Specialized Equipment واستغلال طاقة الأفراد الانتاجية الى أقصى حد ممكن ، وكذلك من تحسين الخدمات التى تؤدى • فاذا زاد حجم العمل بحيث أصبح يستوعب الوقت الكامل Full-time لشخص معين ، فانه يمكن استخدام شخص ماهر ذى كفاءة مناسبة وهذا هو السبب فى استخدام محاسب (طوال الوقت) عندما تظهر له وظيفة طول الوقت Full-time Job ولقد أشرنا الى هذه الحالة فى الشكل رقم ٢٠ (أ) من الرسومات السابقة حيث تتولى كل ادارة خدمة نفسها بمساعدة عدد من العاملين (طول الوقت أو ربما بعض الوقت) •

أما تجميع أوجه النشاط الخاصة بالحسابات أو الصيانة وتركيزها فى ادارة خاصة فانه غالبا ما يسمح باستخدام الأدوات الصغيرة المتخصصة مثل الآلات الحاسبة وآلات التنظيف ، وذلك بطريقة اقتصادية ، ويؤدى تجميع أوجه النشاط وتركيز العمل فى ادارة واحدة أيضا الى تحويل العدد الكبير من وظائف بعض الوقت الى عدد صغير من وظائف طول الوقت واسنادها الى الأشخاص الذين يمكنهم من تقديم خدماتهم بسرعة وفى الوقت المناسب ويظهر تركيز العمل فى هذه الدرجة فى الشكل رقم ٢٠ (ب) حيث الأقسام المظللة فى ادارت الانتاج والمالية والمبيعات تمثل أوجه النشاط المتجمعة التى تتصل باختيار وتدريب العاملين •

وكلما زاد توسع المشروع كلما أمكن تحقيق وفورات أخرى كما يظهر من الشكل رقم ٢٠ (ج) • ففى مثل هذه الحالة نجد أن تركيز جميع أوجه النشاط الخاصة بالحسابات فى ادارة واحدة يقدم رئيسها تقاريره الى المدير العام أو رئيس الجهاز التنفيذى مباشرة يبرره استخدام الأفراد والآلات المتخصصة بطريقة اقتصادية كما تبرره سهولة الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة التى تساعد الادارة فى التخطيط والرقابة • ويلاحظ أيضا أنه من الشائع تجميع أوجه النشاط الخاصة بالصيانة فى

ادارة أو قسم واحد تحت الاشراف العام لمدير الانتاج ــ كما يظهر فى الرسم ــ حتى يمكن استخدام الأشخاص ذوى المهارة والدراية المتخصصة وكذلك استخدام الأدوات المتخصصة ،ولئن كان قسم الصيانة الجديد موجودا أساسا لخدمة ادارة الانتاج ؛ الا أنه مستمد أيضا لخدمة الادارات والأقسام الأخرى فى المنشأة •

ويبين الشكل رقم ٢٠ (د) المرحلة الأخيرة فى سلسلة تطور ادارات الخدمة • وفى هذه المرحلة نجد أن المنشأة قد توسعت فى أعمالها ونشاطها بدرجة أصبحت المركزية لاتتفق معها لأنها تحول دون الحرية والسرعة فى الاتصال Communication ، بما ينتج عنه انخفاض مستوى الكفاية فى تأدية الخدمة • ولذلك فليس من الغرابة فى شيء أن نرى أن المسئولين فى مثل هذه المنشأة يعملون على انشاء أقسام خدمة فرعية فى الادارات الوظيفية حتى تكون لها خدمة متخصصة • فمثلا قد تضطر ادارة الحسابات أو الأفراد الرئيسية ــ نتيجة للتأخير وعدم فهم حاجات الادارات الأخرى وغير ذلك من المشاكل ــ الى الموافقة على انشاء قسم فرعى لحسابات التكاليف أو قسم فرعى للأفراد فى ادارات الانتاج والمبيعات • ولكن الادارات الرئيسية للحسابات والأفراد تظل لها سلطة وظيفية Functional Authority على رؤساء الأقسام الفرعية ، أى تحدد لهم أساسا كيفية How أداء واجباتهم فقط ولا تتعرض لمكان Where الأداء وأحيانا تتعرض لمواعيد الأداء When ويلاحظ أنه فى كثير من الحالات نجد أن رئيس القسم الفرعى لخدمة يعين ويدرب بواسطة مدير ادارة الخدمة الرئيسية (الحسابات أو الأفراد) •

وظائف ادارات الخدمة :

تختلف الوظائف التى تقوم بها ادارات الخدمة ــ حتى التى تتشابه فى الاسم ــ من وقت لآخر ومن منشأة لأخرى ، ولا يمكن أبدا لأى مدير أو خبير ادارى أن يفترض بسهولة أن جميع ادارات الأفراد مثلا تزاول نفس المجموعة من أوجه النشاط •

ويوجد أيضا نفس الاختلاف بين أوجه النشاط التى تؤديها ادارات الخدمة الأخرى مثل الحسابات ، والشئون القانونية والشراء • ومتابعة الطلبات ، والنقل ، والهندسة ، والصيانة . ولذلك يجب على المدير أو الخبير الادارى أن يحدد الوظيفة الحقيقية لادارة الخدمة بعد معرفته للواجبات والمسئوليات الملقاة على عاتق مدير ادارة الخدمة ، وكذلك سلطاته المفوضة اليه رسميا أو بطريق غير رسمى Informally .

ويلاحظ عموما أن ادارات الخدمة لا تظهر عادة فى تنظيم المنشأة الا من أجل خدمتها للادارات الرئيسية • فمثلا نجد أن قسم الصيانة يقوم عادة بأعمال التهوية ، والتدفئة ـ والتركيبات ، وصيانة المبانى ، والتنظيف • ولكن قيام مثل هذا القسم بعمليات الزخرفة والطلاء ، والتغييرات الداخلية فى المبانى ، وشراء الموتورات الصغيرة وتركيبها ، واصلاح العدد الصغيرة والأدوات ، ومد أسلاك الكهرباء « والبرايز والفيشات » اللازمة ، يتوقف كلية على مدى السلطة المفوضة اليه والمسئولية الملقاة على عاتقه ، وتحدد أسبقية الادارات المختلفة فى الحصول على الخدمة بنفس الطريقة •

ومن الصعوبات التى تحيط بتنظيم ادارات الخدمة أن درجة جودة الخدمة التى تقدم الى الادارات المختلفة تختلف فى المنشأة الواحدة • فقد يكون من الصعوبة مثلا اغراء قسم الحسابات لكى يقوم بخدمة تكاليف Cost Service الى ادارة المبيعات أو أبحاث السوق مشابهة من حيث الجودة لنفس الخدمة مما يقدمها الى ادارة الانتاج ، وقد يمنح قسم الطبع والآلة الكاتبة (السكرتارية) خدمات كثيرة الى المديرين الرئيسيين ، بينما يشعر بمسئولية أقل تجاه المديرين أو مديرى الأقسام الاستشارية •

ولا شك أن انشاء ادارة الخدمة عادة ما يكون مصحوبا برغبة الاستفادة من خدماتها الى أقصى حد ممكن ، حيث أن تكاليف هذه

الادارة تعتبر عموما تكاليف ثابتة ، وكل تعطل فى طاقاتها الانتاجية يعتبر اسرافا فى التكاليف ، ويلاحظ أن كثيرا من المديرين يعارضون فكرة تركيز أعمال الخدمة فى ادارة واحدة واحتكارها لهذه الوظيفة ، وكثيرا ما ينتج عن معارضتهم الشكوى من سوء النتائج وارتفاع التكاليف ، وقد ينتج عن هذا الشعور بعدم الرضا تحسين طرق الخدمة وايرادات العمل فى ادارة الخدمة كما قد ينتج عنه هدم المركزية فى أعمال الخدمة والتحول اما الى نظام اللامركزية فى تقديم الخدمات فى جميع أنحاء المنشأة واما الاستغناء عن انتاج الخدمات داخليا (الغاء ادارة الخدمة) وشراء الخدمة من مشروعات أخرى مستقلة .

ويلاحظ أنه ليس من غير العادى أن تفوض الى ادارة الخدمة بعض التصرفات الاستشارية . وعندما تزاول ادارة الخدمة هذه الوظائف فانها تزاولها بنفس الطريقة التى تستخدمها الادارة الاستشارية Staff Department فمثلا نجد أن قسم الصيانة أو قسم الحركة Traffic كثيرا ما يقوم بالبحث والدراسة ويقدم المشورة الى المسئولين لشراء الآلات أو اللوريات أو عن المزايا الخاصة بموقع دون آخر من حيث سهولة المواصلات وتسهيلات النقل ، كما أن ادارة الأفراد قد تسند اليها مهمة دراسة الطرق التى تستخدمها المنشآت الكبيرة المتقدمة فى تدريب المديرين ثم تقدم تقريرا عن ذلك الى المسئولين . وقد يطلب من ادارة الشئون القانونية دراسة الموضوع الخاص بتعويض العمال واقتراح اللازم لعمل نظام خاص بالمنشأة .

وعموما فان الصعوبة الرئيسية التى تنشأ من قيام ادارات الخدمة ببعض التصرفات الاستشارية أساسها عدم فهم السلطة الخاصة بالتصرف أو اتخاذ القرارات . فادارات الخدمة الحقيقية تتخذ القرارات الخاصة بتسهيل عمليات الادارات الأخرى فى المنشأة . فقد ترغب ادارة الانتاج فى وضع أو تركيب آلة من الآلات فى الدور الثانى لمبنى المصنع ، ولكن قسم الصيانة يمكنه أن يعارض هذا العمل ويوقفه على أساس أن ثقلها

الآلة وذبذبتها سوف تؤدى الى اخطار كبيرة ، وكذلك نجــد أن ادارة الشئون القانونية تحدد صياغة عقود البيع ، وادارة الحركة تحدد خطوط مواصلاتها وتختار الوسائل الخاصة ، وادارة أو قسم الهندسة يحرر قائمة المــواد Bill of Materials ، وفى جميع هذه النواحى نجد ولا شك أن سلطة اتخاذ القرارات تقع فى يد ادارات الخدمة ولكنه عندما تعمل نفس هذه الادارات بشكل استشـــارى فانها تتمتع بسلطة الدراسة والفحص وتقديم المشورة ولا تتمتع بسلطة اتخاذ القرارات •

وعادة لا يظهر نزاع بخصوص أى السلطتين (استشارية أوتنفيذية) تستخدم ولكنه قد توجد بعض الحالات التى يصعب معها التفرقة والفصل بين السلطتين فمثلا ، من الذى يقرر ويحدد الألوان التى ستطلى بها المبانى المطلوب اعادة طلائها ؟ من الواضح طبعا أن قسم الصيانة مسئول عن الاصلاح والترميم والصيانة ، ولكن هل يتناول ذلك أيضا (هل يدخل فى سلطة قسم الصيانة) اختيار اللون ونوع الزخرفة أم يقتصر الأمر على مجرد الاقتراح والمشورة لدى سلطات أخرى ؟ لاشك أن هناك أوجــه كثيرة للنزاع حول هذا الموضوع •

ويلاحظ أنه فى كثير من الأحيان يكون من المريح تفويض ســلطة وظيفية Functional الى ادارة الخدمة تزاولها بالنسبة لبعض الأعمــال التى تقوم بها ادارات أخرى • فمثلا قد يكون لادارة الحسابات ســلطة وظيفية لتدريب وتعيين محاسبى تكاليف فى المصنع (ادارة الانتاج) • وهنا نجد أن ادارة الحسابات مسئولة فقط ولها سلطة تحديد الطريقــة (كيف How) التى يؤدى بها عمل هؤلاء الأشخاص • أما فيما عــدا ذلك فان محاسبى التكاليف يخضعون لسلطة مدير المصنع (الانتاج) حيث يتلقون منه الأوامر • ويأخذون منه أجورهم ومرتباتهم • ويتبعون نفس التعليمات واللوائح التى يخضــع لها باقى أفراد المصنع ، ويعملون فى نفس الظروف •

وعموما نجد أن تفويض السلطة الوظيفية الى ادارة الخدمة عادة لا تكتنفه صعوبات أو مشاكل ، لولا أن هنالك استثناء واحدا من ذلك ، ويتعلق هذا الاستثناء بمشكلة تشتت وتوزيع الشعور بالاخلاص • فمثلا فى حالة قيام نزاع بين ادارة الانتاج وبين ادارة الحسابات أو الأفراد ، نجد أن محاسب التكاليف أو المشتغل بشئون الأفراد فى المصنع يواجه صعوبة كبيرة فى الانحياز لأى الجانبين وفى تحديد موقفه • فالمفروض أنه يخدم المصنع بطريقة أحسن مما تستطيع ادارة الخدمة الرئيسية • ولذلك ينتظر منه أن يقف فى صف ادارة الانتاج بالنسبة لموضوع تحسين التسهيلات الخاصة بالخدمة • ومن ناحية أخرى نجد أن ترقيته قد تكون فى يد ادارة الخدمة الرئيسية • ولذلك يمكن أن يقال أن حل مثل هذه المشاكل والخروج من مأزقها يحتاج الى دبلوماسية من هذا الشخص (محاسب التكاليف أو المشرف على الأفراد) • مع أن صفة الدبلوماسية قد لا تكون قد اعتبرت شرطا مهما عند بدء تعيين هذا الشخص فى المنشأة •

ولو نظرنا الى الوظائف التى تؤديها ادارات الخدمة • نجد أن كثيرا منها غير ادارى (Nonmanagerial) فى طبيعته ، وذلك كما فى حالة جميع أوجه النشاط المجمعة ، فمثلا نجد أن الكتبة على الآلة الكاتبة Typists ، والنقاشين والنجارين ، يقومون بأعمالهم بنفس الطريقة التى يعملون بها لو كانوا عاملين فى ادارة الانتـاج ، أو ادارات المبيعات ، أو الادارة المالية • ولا شك أن مديرى الخدمة يزاولون بالنسبة لاداراتهم نفس الوظائف الادارية الخاصة بالتخطيط ، والتنظيم ، وتكوين الأفراد وتنمية الكفايات الادارية ، والتوجيه والرقابة ، وذلك مثل مديرى الادارات التنفيذية تماما • ولكن النشاط الخاص بخدمة عمليات الادارات الأخرى يعتبر غير ادارى كلية فى طبيعته • فمثلا نجد أن وظائف أو عمليات حفظ البيانات ، والسجلات ، والتصليح والترميم

والنقش والطـــلاء ، والنقل ، والطبـــاعة ، التي تؤدى لمســـاعدة أو خدمة الادارات الأخرى ، هي مجرد « عمل Work » هـــو تماما نفس العمل الذى يطلب فى حالة عدم وجود ادارات للخدمة ، وحيث إن المظهر الأساسى لمثل هذه الادارات هو تجميع أوجه النشاط Grouping of Activities .

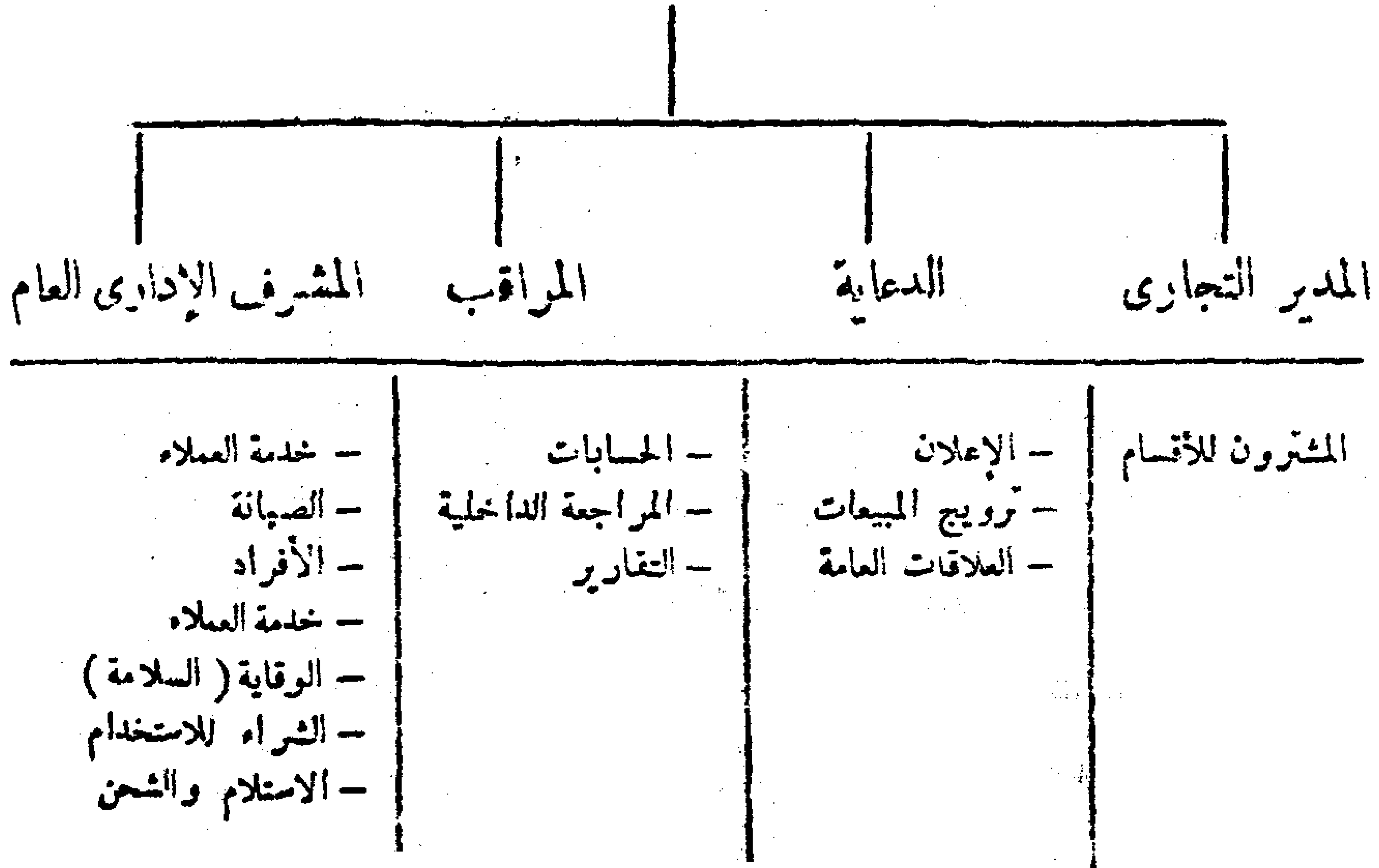
ادارة الخدمة فى الجهاز التنظيمى :

طالمـــا أن أوجه نشاط الخدمة تظل غير منفصلة عن غيرها من أوجه النشاط ، أو مشتتة فى جميع أنحـــاء الجهاز التنظيمى ، فـــان مشـــاكلها التنظيمية لا تظهر ، أو تكون قليلة الأهميـــة • ولكنه عندما تظهر هنـــاك حاجة الى تحقيق وفورات اقتصادية من تجميع أوجه النشـــاط ، أو الى مراقبة السياسة فان المديرين لابد أن يهتمـــوا ليس فقط بتنظيم ادارة الخدمة ، وانما كذلك بتحديد المكان المناسب لها فى الجهاز التنظيمى • ولا شك أنه عندما تظهر مشـــكلة خدمة وحدات متفرقة جغرافيا ، فان الأمر يزداد تعقيدا أمام المسئولين •

وعموما يمكن أن يقال انه لا توجد هناك قاعدة عامة لتحديد موقع ادارات الخدمة فى الجهاز التنظيمى ، حيث أن هنـــاك اختلافا كبيرا بين الطرق التى يستخدمها المديرون ، فمثلا نجد أن ادارة الأفـــراد قـــد توجد ضمن ادارة الانتاج (ضمن أقســـام الانتاج) أو فى المســـتوى الأول للادارات (مستوى الادارات العليا) وقد يقع قســـم الحسابات ضمن أقسام الادارة المـــالية أو فى مستوى الادارات الوظيفية • وكذلك قد يقع قسم الصيانة أو الحركة ضمن ادارات الانتاج أو المبيعات • أو قد يكون منفصلا عنهما ومستقلا بذاته • وعلى ذلك ، وأمام تلك الحالات المتنوعة من معالجة ادارات الخدمة ، لا يمكن الادعاء بوجـــود طريقـــة معينة مثالية • وليس هناك حل الا الاستعانة بالأصول العلمية لتجميع أوجه النشاط والتنسيق بينهما ، لكى يمكن التفرقة بين الطرق الجيدة والطرق الضعيفة فى تحديد الأمكنة الخاصة بادارات الخدمة • وتمثل الأشكال

التالية أمثلة لاجهزة تنظيمية حسنة فى دوائر أعمــــال مهمة ، حيث تبين الادارات الوظيفية الرئيسـية وموقع ادارات الخدمة الهامة •

أولا ـــ متاجر الأقســـــام Indpendent Department Stores الكبيرة أو المتوسطة ، أن التقسيم الشائع لأوجــه نشـــــاط الخدمة فى مثل هذا النوع من محـــلات البيع بالتجزئة تتضمن خــدمة العمـــلاء • والأفراد ، [illegible] الظاهر بالشكل (٢١) • ويظهر قسم الحسابات فى هذا الشـــكل مستقلا عن الوظائف الأخرى بحيث يتقـــدم رئيس الحســـابات تقاريره الى المراقب Controller الذى يتولى عادة الاشراف على عمليـــات الاحتفـــاظ بالســـجلات المـــالية وترتيبها وتنظيمها واعداد البيانات المطلوبة بواسطة المديرين الآخرين • ويلاحظ أن المشرف (الادارى) العام General Superintendent مدير مهم فى تنظيم متاجر الأقسام ، ويتولى الاشراف على عمليات صيانة مبانى المنشأة وأدواتهـــا وأجهزتها •• الخ وادارة المخـــزن وشراء حاجيات المنشأة من أجل الاستخدام والاستهلاك وليس من أجـــل البيع ، وكذلك الاشراف على سلامة المحل ووقايته • ومن العادة أن تفوض اليه سلطة القيام بخدمات اضافية مثل الافراد ، والاســـتلام والشـــحن ، وخدمة العملاء وتجمع كل هذه الأوجه من النشاط مع بعضهـــا على أساس أنها تساعد فى نجاح العمل الرئيسى للمنشأة وهو بيع الســـلع ، ولا شك أن وجـــود قسم خدمة العملاء ضمن هذه المجموعة (ادارة الاشراف العام) يعتبر حلا مرضيا لمشكلة صعبة ، حيث أن ذلك يبعث الثقة فى السياســـة بمردودات المشتريات ، على أنها ترسم وتنفذ بشكل مستقل بعيد عـــن الانحياز مع توافر العدالة بالنسبة للعملاء وكذلك بالنسبة للمنشـــأة • كما أن وجود نشاط الأفراد فى هذه المجموعة يظهر الفكرة الخاصة بضرورة تنسيق هذه الوظيفة فى المســـــتوى الذى يلى مســـتوى (أو مركز) المدير العـــام أو رئيس الجهاز التنفـيذى بدلا من انشغال مكتبه بذلك •

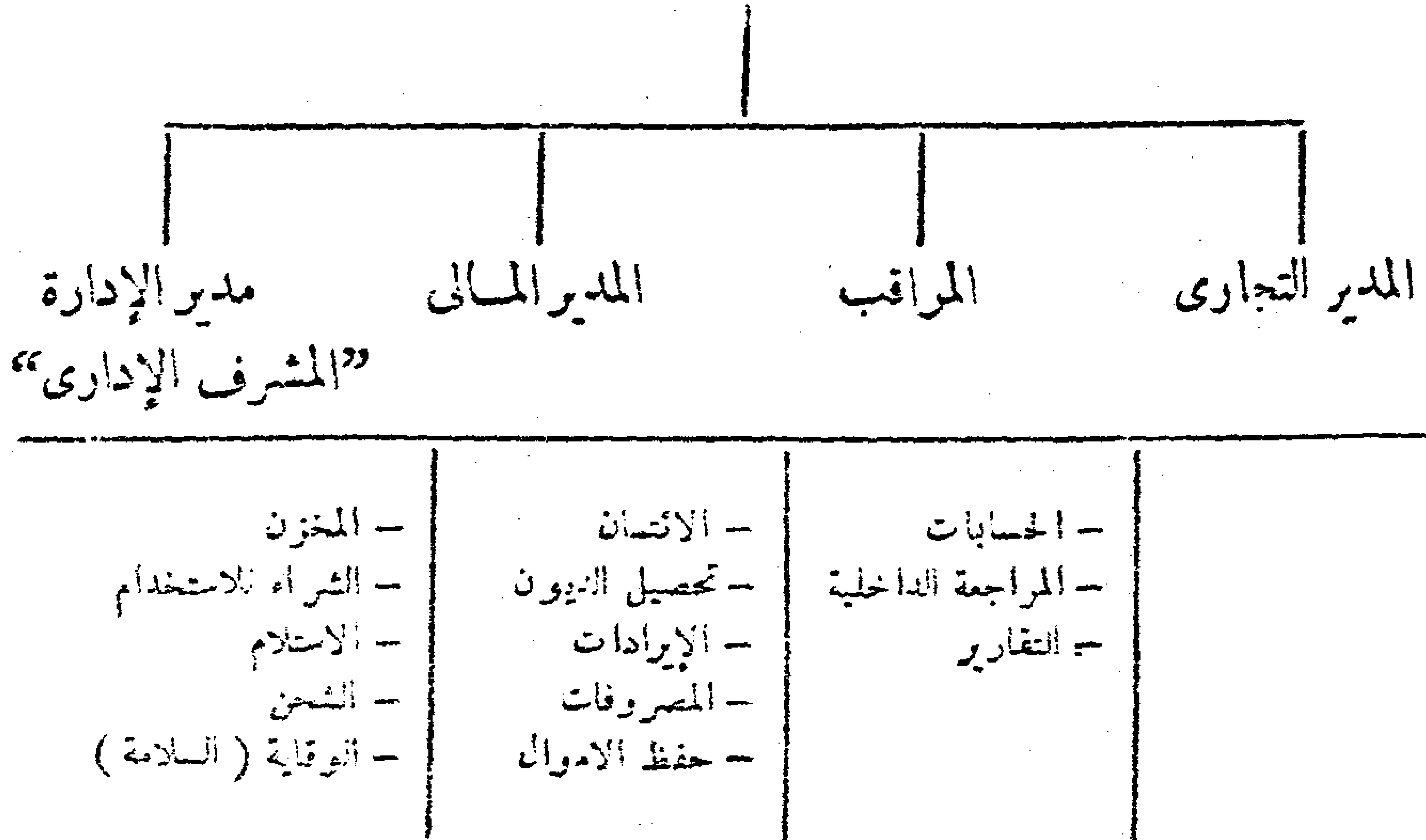


شكل (٢١) تنظيم عمليات الخدمة فى متاجر الاقسام

ثانيا — بيوت الجملة المستقلة Independent wholesaler أن الطريقة الحسنة لتنظيم هذا النوع من المنشآت لا تختلف كثيرا عن تلك الطريقة المقترحة لتنظيم الأقسام المستقلة • والسبب الأساسى فى ذلك هو أن كلى النوعين من المنشآت يزاولان عمليات الشراء من أجل البيع • ولذلك يتطلب كل منهما خدمات مدير تجارى Merchandise Manages ومراقب Controller وربما مدير مالى Treasurer ومشترى ادارى عام وهذا التنظيم يبينه شكل (٢٢) التالى :

ويلاحظ أن الأسماء والعناوين الخاصة بالادارات المقترحة التى تستخدمها الأشكال المختلفة لمنشآت البيع بالجملة تختلف الى حد كبير • وعلى العموم فان الأسماء والعناوين المستخدمة هنا تعطى فكرة عن أوجه النشاط العادية التى تزاولها عدة ادارات ؛ فمن المهم فصل أعمال المراقب عن أعمال المدير المالى ؛ لأن أعمال الأول تتضمن مراقبة ومراجعة

أعمال الثانى ، ولذلك نجد أن رئيسى هاتين الادارتين يجب أن يقدما تقاريرهما الى نفس المدير الأعلى (الى رئيس واحد) كما نجد أن مدير الادارة قد فوضت اليه سلطة مزاولة أوجه النشاط الخاصة بالتسهيلات ومن المريح لرئيس الجهاز التنفيذى أو للمدير العام أن تكون مسئولية هذه الوظائف مركزة . وقد يختص مدير الادارة (المشرف الادارى العام) بالاشراف على شئون الأفراد ، وقد تنشأ ادارة مستقلة لذلك . ويتوقف على عدد الأفراد الموجودين بالمنشأة .



شكل (٢٢) تنظيم عمليات الخدمة فى بيوت الجملة

ثالثا — منشأة صناعية : ان ادارات الخدمة الهامة فى المنشآت الصناعية هى الحسابات ، والأفراد ، والصيانة . ويبين شكل (٢٣) التالى تنظيم هذه الادارات وموقعها . فنجد أن خدمة الحسابات من الأفضل فصلها عن النشاط المالى للأسباب التى سبق ذكرها وطالما أن رؤساء هذه الادارات يجب أن يقدموا تقاريرهم الى رئيس واحد . نجد أن المنشآت الصغيرة تضع عملية التنسيق فى مستوى رئيس الجهاز التنفيذى . بينما المنشآت الكبيرة كثيرا ما تعين نائبا لرئيس مجلس الادارة (رئيس الجهاز التنفيذى) أو نائبا للمدير العام (المدير العام المساعد) للاشراف على النواحى المالية لكى يزاول هذا النشاط (التنسيق) .

رئيس الجهاز التنفيذى

مدير المبيعات	المراقب	المدير المالى	مدير الانتاج	مدير العلاقات الصناعية
— ترويج المبيعات	— الحسابات	— الائتمان	— الشراء	— الأجور والمرتبات
— البيع الشخصى	— المرتبات التقديرية	— تحصيل الديون	— مراقبة الانتاج	— المنازعات العمالية
— الإعلان	— المراجعة الداخلية	— الايرادات	— المصنع	— النقابات
— أبحاث السوق	— التقارير	— المصروفات	— الصيانة	— خدمات العاملين
		— التمويل	— التفتيش	— السلامة
				— التعيين والتدريب

شكل (٢٣) تنظيم الخدمة فى منشأة صناعية

ويلاحظ أن النظام العادى لاسناد الصيانه الى مدير الانتاج يرجع الى حد كبير الى الحقيقة أن معظم الخدمة التى هو مسئول عنها تؤدى الى اداراته . وعموما فان الشخص المختص بالانتاج لديه اهتمام كبير نحو التأكد من حسن أداء خدمة الصيانة ، ولذلك فهناك احتمال كبير الى اعطائه أياها الاشراف الكافى ، ومن المحتمل كثيرا أن رؤساء الادارات الأخرى ـ الذين تؤدى لهم خدمة الصيانة أيضا ـ سوف يهملون مثل هذا النشاط اذا أسند اليهم . ولقد اتجهت المشروعات الصناعية حديثا فى أغلب الدول الى فصل ادارة الأفراد عن ادارة الانتاج ، بحيث يقدم مديرها تقاريره الى رئيس الجهاز التنفيذى أو المدير العام (أو المدير العام المساعد) .

ادارة الخدمة الرئيسية واقسامها الفرعية :

سبق أن أشرنا عند الكلام عن تطور ادارات الخدمة الى أن آخر حلقات التطور قد ظهر فيها ادارة مستقلة للخدمة مع أقسام فرعية فى الادارات الوظيفية الأخرى ، ويعتبر هذا التطور هاما جدا بالنسبة للمشروعات الكبيرة ، حيث انه عندما تنمو المنشأة وتتسع دائرة أعمالها فانها تشعر بفائدة المركزية فى تأدية نشاط الخدمة ولكنه عندما يجد مديرو الادارات التنفيذية أنهم يتحملون تكاليف متزايدة للحصول على خدمات المحاسبة ، أو الأفراد أو الصيانة ، فانهم يتنبهون الى فحص قيمتها عندهم . كما أنهم اذا شعروا أن أوجه النشاط هذه تؤدى اليهم باهمال أو بكفاية ضعيفة ، وأن طلباتهم لا يلتفت اليها بعين الاهتمام الكافى ، وأنهم لا يستطيعون الحصول على البيانات والتقارير المطلوبة عن عملياتهم فى الوقت المناسب ، فانهم يزيدون الضغط على المسئولين حتى يقتنعوا بضرورة وفائدة اللامركزية فى تأدية هذه الخدمات ، ولكنه من المهم أن نشير الى أنه خلال هذه الفترة من الانتقاد المتزايد لنظام تأدية الخدمات (المركزية) ، فانه لا يمكن لأى شخص أن يحدد التكاليف الكلية للطرق البديلة التى يمكن بها تأدية هذه الخدمات . حتى أن القياس الصحيح للتكاليف الملموسة

الظاهرة لا يستطيع أن يحدد التكاليف الكلية لما هناك من عوامل كثيرة غير ملموسة Interviewer ولا شك أن المدير الذى يوجه الانتقاد الى تكاليف الخدمات يعرف تماما أنه لا يمكن الغاء ادارة الخدمة كلها وحيث أنه لا يعرف تماما مكان الحد من سلطة مدير ادارة الخدمة ولا يعرف كمية العمل التى يجب أن تؤخذ من ادارة الخدمة ، فانه يمكن أن يوافق على نظام لامركزى يسمح له ببعض الاشراف على عمليات الخدمة الخاصة به ومراقبة تكاليفها .

ويلاحظ أن الأسس التى يستند اليها عند عمل نظام لامركزى بالنسبة لادارة الخدمة المركزية وتشتيت وظائفها بين الادارات الأخرى المختلفة تعتبر معقدة ، ويحتاج مثل هذا الأمر الى دراسة وفحص ثلاثة نواح على الأقل هى :

١ ــ هل يجب تشتيت (لامركزية) نشاط خدمة معينة بين جميع الادارات ؟

٢ ــ هل يجب تطبيق نظام اللامركزية بالنسبة الى جميع الخدمات ؟

٣ ــ ماذا يجب أن تكون عليه العلاقة بين ادارة الخدمة الرئيسية وأقسام الخدمة الفرعية التى تنشأ فى الادارات الأخرى بعد تطبيق نظام اللامركزية وعموما يجب الاستعانة بالأصول والمبادىء الادارية الاقتصادية لكى يمكن تحليل هذه النواحى تحليلا جيدا مفيدا .

والمعروف عادة أن تشتيت نشاط الخدمات الخاصة بالحركة والشراء والأفراد ، والصيانة بين جميع الادارات اجراء غير مرغوب فيه ، والسبب الرئيسى فى الاعتراض على هذا الاجراء سبب اقتصادى . فمثلا نجد أن تركيز عملية البحث عن عاملين واختيارهم يسمح باستخدام الاعلان بطريقة اقتصادية واستخدام المقابلين Interviewer ذوى الكفاية العالية ، واستغلال الجهود

والطاقات المركزة الى أقصى حد ممكن ، وقد ينتج عن اللامركزية في الحركة عدم استغلال الآلات المرتفعة التكاليف (المتخصصة) الى أقصى حد ممكن وظهور طاقة انتاجية معطلة ، أو استخدام آلات أو معدات أقل جودة وغير مرغوب فيها ، وهذه هى الأسباب الاقتصادية التى من أجلها لا يلحق طبيب الشركة وممرضاتها بادارات المبيعات ، أو التمويل أو الهندسة •

ومن ناحية أخرى نجد أن اسناد أوجه نشاط الخدمة التى يراد تشتيتها الى بعض الادارات يعتبر اجراء ممكنا عمليا • فالشركة التى تعمل بادارة رئيسية (مركز رئيسى) ومصنعين أو أكثر قد لا تحتوى على ادارات مركزية للصيانة ، أو الأفراد ، أو الحركة • فالوقت والمسافة ، والاختلافات فى مصادر العاملين ، قد تشير الى اقتصادية اللامركزية فى هذه الحالات •

ومن حيث المشكلة الخاصة بالتفرقة بين خدمات ادارة معينة عند عمل اللامركزية ، نجد أن البعض يثيرون النواحى الخاصة بجودة الخدمة ، وتكلفتها ، وكذلك مشاكل الادارة • فمثلا نجد أن القلة هم الذين ينكرون ضرورة انشاء ادارة حسابات مركزية ، فنشاط هذه الخدمة يتضمن المحاسبة المالية للمنشأة بالاضافة الى عملية اعداد التقارير الخاصة بالبيانات المطلوبة التى تساعد فى اصدار القرارات الادارية • ويجب أن تظل أوجه نشاط المحاسبة المالية مركزة رغبة فى تحقيق الوفورات ، ولأن مديرى الادارات الأخرى لا يتفهمونها ولا يهتمون بها بشكل مباشر ولسهولة تفسير السياسة وسهولة التنسيق بينها وبين أعمال الادارات الأخرى • ومن جهة أخرى ، فمن المحتمل أن يشتت نشاط محاسبة التكاليف (أى يطبق عليه نظام اللامركزية) بالنسبة لادارات البيع والانتاج على الأقل • ويمكن أن يعزى عدم توافر البيانات الدقيقة عن المبيعات والانتاج الى مركزية نشاط هذه الخدمة (محاسبة التكاليف) فى ادارة مستقلة

لا تفهم دائمـا حاجات الادارات الرئيسية من بيانات واحصاءات دقيقة في الوقت المناسب • وبينما يلاحظ أنه ليس من الغريب أن يقل النشاط الخاص باعـداد بعض أنـواع التقارير الخـاصة بالتكاليف الى ادارة الانتاج (أى تطبيق اللامركزية بالنسبة لذلك) فى المشروع الصناعى فمن النادر جـدا أن تؤخذ هذه الخطوة أو يستخدم هذا الاجراء بواسطة ادارة المبيعـات (١) • ولا عجب فى أن تظـل تكاليف التـوزيع Distribution Costs غير محدودة فى كثير من المنشات الصناعية ، ومنشآت الخدمة ، وبيوت الجملة والتجزئة •

وعمـوما يمكن أن يقـال أن الغـاء ادارات الخـدمة المركزية (لامركزية محضة) • وتركيز أوجه نشاط الخدمة ، يمثلان التطـرف فى تنظيم هذا النشـاط وتعتبر اللامركزية الجـزئية مع استخدام السـلطة الوظيفية حـلا وسـطا ، غير أن هذا الحل الوسط لا يعتبر مستقـراء حيث أن هنـاك احتمالا لطغيان السلطة على كمية النشاط التى طبقـت اللامركزية بالنسبة لها ولذا يجب مراقبة هذا الأمر ومعالجته بكل دقـة واحتراس •

مزايا اللامركزية فى الخدمة :

أن النوع السـليم والقدر الصحيح من اللامركزية الجزئيـة Partial Decentralization فى نشاط الخدمة يمكن أن يكون مغريا من عدة نواح يمكن توضيحها فيما يلى :

١ ـ انعـدام الشـكوى من ضعف جودة الخدمة وانخفـاض مسـتوى كفايتهـا • حيث تفهم وحـدة الخدمة اللامركزية أهميـة الوقت وتحرص على امـداد الادارة (التنفيذية) التى تعمل معهـا

H. Koontz and C. Odonnel, Principles of Management. McGraw Hill Book Company, Inc., New York, 1955, p. 185.

وانهـا بطلباتها من أوجه الخدمة المختلفـة فى الـوقت المنـاسب • حتى أنه لو لم يحدث تقدم كبير فى سرعة اجابـة الطلبات وتقدم الخـدمة (بعـد تطبيق الـلامركزية) فـانه يمكن اقنـاع المـدير التنفيـذى بأسباب التأخير •

٢ ــ يمكن للادارة التنفيذية أن تقوم بمراقبـة نشـاط الخـدمة الذى يؤدى لها وتدفع ثمنه بطريقة مباشرة • فلا شـك أن مـديرى (ادارات العمليات الرئيسية) يعتـرفون بضرورة مزاولة نشـــاط الخدمة وعدم الاســتغناء عنه بحـال من الأحوال ولكنهم يشكـون دائما من ضعف أو انعدام رقابتهم على تكاليف هذا النشـــاط • وعلى ذلك فعندما تطبـق اللامركزية (الجزئية) ، فان أفـراد قسـم الخدمة (الفرعى) يصبحون فى وضع يمكنهـم من تقـديم خدماتهم للعمليات الرئيسـية بطريقة مباشرة وتحت رقابة رؤســاء الادارات الرئيسـية التى يعملون معهـا ولها • ولا شـك أن هـذا سـوف يمنع شكوى الرؤسـاء والمديرين وعـدم رضائهم عـن المبـالغ التى يدفعونهـا (أو يحاسبون عليها) نظير ما يؤدى لهم من خدمات •

٣ ــ اتاحة الفرصـة أمام الأفراد للتفاهم وفهم بعضـهم بعضـا وتكوين صداقات فيما بينهم • فمثلا نظـرا لعـدم وجود التفاهم نجـد أن المـدير التنفيذى (لاحـدى الادارات الرئيسـية) غالبا ما يشـعر بأنه لا يمكنـه الحصـــول على البيانات التى يحتـاج اليها من ادارة الحســابات • ولذلك فان اللامركزية فى نشـــاط محاسبة التكاليف غالبا ما ينتج عنهـا هـــذا التفاهم • فنجـــد أن محاسبى التكاليف يفهمون مشاكل الانتـاج أو التـوزيع الخاصـــة بالمـدير التنفيذى ويفهمون ويقـدرون الحاجـة الى أنــــواع مختلفة من التقـارير والبيانات والى تفسيرات أحســن وأوضـح للنظم والطرق المحاسبية ، وربما يصبحـون أحســن ممثلين ومدافعين لهـذه الآراء ووجهـات النظر لدى الادارة المركزية للخـدمة •

عيوب اللامركزية الجزئية فى الخدمة :

ان اللامركزية الجزئية لنشاط الخدمة مع تمتعها بالمزايا السابقة لا تخلو من العيوب التى سبق الاشارة الى بعضها . ويمكن توضيح أهم هذه العيوب فيما يلى :

١ - ان اللامركزية وما يصحبها من علاقات وظيفية تؤدى الى ظهور تقسيم ظاهر فى مسئولية قسم الخدمة الفرعى ، حيث أن رئيس هذا القسم سوف يصبح مسئولا تجاه مدير ادارة الخدمة الرئيسية الى حد ما . ونحو مدير الادارة التنفيذية التى يعمل معها الى حد آخر . فمثلا نجد أنه بعد تقرير اللامركزية فى محاسبة التكاليف ، قد يقوم المراقب Controller بتوجيه تعليمات وارشادات الى قسم الخدمة الفرعى (قسم محاسبة التكاليف) بشأن البيانات الخاصة بالتكاليف التى يجب اعدادها . وكيفية التبليغ عنها . ومواعيد تقديم التقارير . ولكن من الذى يعين محاسب التكاليف ؟ ولنفرض أن مدير الانتاج طلب تقارير وبيانات مختلفة كلية ، أو طلب احصاءات جديدة فماذا يكون التصرف ؟ ومن الذى يقرر علاوات وترقيات محاسبى التكاليف ؟ ومن الذى يقرر الاستغناء عن خدماتهم ؟ لا شك أن مثل هذه الأمور اذا أهمل توضيحها والبت فيها تؤدى الى منازعات مستمرة تكون نتيجتها عكس ما يتوقع من تطبيق نظام اللامركزية .

٢ - هناك ايضا خطر التمادى فى تطبيق اللامركزية والتوسع فى درجتها فقد تتعدى الحدود الخاصة بالتوفير فى الوقت والتكاليف وتحسين جودة الخدمات ورفع كفايتها . ولاشك أن هذا قد يؤدى الى عدم استغلال الأدوات والعدد ذات الجودة والطاقة الانتاجية العالية .

٣ - ان تشتت ولاء أفراد قسم الخدمة الفرعي واخلاصهم بين ادارة الخدمة الرئيسية وبين الادارة التنفيذية لا يؤدي الى عدم استقرار العمل فقط وانما يؤدي أيضا الى التأثير العكسي على نفوس هؤلاء العاملين • فلا شك أن السهولة أو الصعوبة في الحصول على العلاوات والترقيات لها أثر واضح عميق على الروح المعنوية للأفراد وبالتالي على انتاجهم • ولاعجب أذا ارتفعت تكاليف الأفراد (تكاليف العمل) اذا لم يكن المسئولون في المنشأة منتبهين الى هذا الموضوع •

اقتصاديات نشاط الخدمة

ان مديري المشروعات يهتمون دائما باقتصاديات نشاط الخدمة • ومن مميزات أوجه نشاط الخدمة أن علاقاتها بنشاط الادارات الأخرى وبالنشاط الكلي للمنشأة غير مستقرة بالمرة • فالظروف التي تعمل على نمو نشاط الخدمة وازدياده يمكن أن تتغير لاضطرار المنشأة الى تغيير سياستها لمواجهة التغيرات الاقتصادية في ظروف الحرب أو السلام ، ومواجهة التقلبات الاقتصادية الخاصة بالدورة التجارية Business Cyrcle ونظرا لظهور اختراعات أو ابتكارات جديدة في سوق السلعة وطرق استخدامها • وكذلك لظهور أفكار ومبادىء اقتصادية جديدة يكون لها أثر على الجهاز الاقتصادي •

تكاليف ادارات الخدمة :

ان مدير المشروع يجب أن يقارن ويوازن بين تكاليف ادارات الخدمة والفوائد التي تحققها ، حتى يستطيع أن يحدد موقفه منها وتصرفه نحوها من حيث تغيير خططها أو برامجها أو الأعباء التي يجب أن تقوم بها •

ويلاحظ أنــه من الصــعب تحديد تكاليف تشغيل ادارة الخدمة بشكل دقيق ، حيث ان كثيرا من العناصر التي تؤثر في التكاليف لايمكن قياسها . مثل ضعف الاتصــال Poor Communication ، والتأخير . والفشل في انجاز الأعمال ، وسوء المعاملة . فلا شك أن فصل نشــاط الخدمة عن الوظائف الأخــرى يؤدى حتما الى قلة فهم العاملين من كلى الطرفين (الخدمة والوظائف الأخرى) لحاجــات الطرف الآخر . فمثلا ادارة الحسابات تهتم أساسا بحفظ السجلات والبيانات التى تسهل اعداد التقارير الخاصة بالبيانات المــالية والبيانات الخاصــة بالضرائب ، ولكن هذه الادارة أحيانا ما تهمل حاجــات الادارات الأخرى الى احصــاءات وبيانات خاصــة بالتكاليف . كمــا أن ادارة الخدمة ، حتى مع اعترافها بالحاجة الى جمع وتحليل هذه البيانات ، غالبا ما يبدو منها العجز عن فهم الحاجة الى اعداد وارسال التقارير الخاصة بالبيانات المطلوبة الى الادارات الأخرى بأحســن الطرق الممكنة . وعموما فان هذه الحالات التى غالبا ما يواجهها المشروع تنشأ من عــدم تبيان الحقيقة . ان ادارة الحسابات يجب أن تقوم بتنظيم واعداد القيودات والبيانات المــالية وبيانات الضرائب للمنشــأة كلها ، وكذلك امــداد الادارات الأخرى ومديريهــا بالبيانات والاحصاءات التى يمكن اعدادها وذلك فى أحسن شكل وترتيب ممكن لكى تتحقق منه الفائدة المرجوة . ويلاحظ أن بعض المنشآت تحل هــذه المسألة بانشاء ادارة خدمة جديدة للقيام بالنشاط الخاص باعداد التقارير Reporting والتحليل Analysis ، والمراجعة الداخلية Internal Auditing

وادارة الحسابات ليســت بأى حال الادارة الوحيدة للخدمة التى تعانى من سوء وضعف الاتصال والتفاهم ، فكثيرا ما نجد نزاعا بين احدى الادارات التى ترغب فى زيادة كمية الاضاءة بمكاتبها و بين ادارة الصيانة التى ترى أن كمية الضوء مناسبة ، حيث يشير عداد الانارة الخاص بهذه الادارة الى كمية عادية من الاستهلاك . وكذلك قد نجد نزاعا بين مدير الأفراد الذى يصر على مقابلة Interviewing مندوبى وعمال البيع بالرغم من

عدم ثقة مدير المبيعات فى نتائج هذه المقابلات • وفى هذه الحالات وغيرها تحارب ادارة الخدمة لاثبات وجودها ، بينما يظهر مدير الادارات التنفيذية انتقادهم وعدم ثقتهم فى القيم والنتائج التى يمكن تحقيقها من جراء هذه التصرفات •

وهناك نوع آخر من التكاليف يظهر عندما تنشأ ادارات الخدمة ، وهو الخاص بالتأخير فى انجاز هذا النشاط • ومثال ذلك التأخير فى استلام التقارير الخاصة بالتكاليف أو الميزانيات التقديرية ، وفشل ادارة الأفراد فى الاحتفاظ بقائمة منظمة جاهزة للأفراد الذين يمكن استخدامهم بسرعة فى وظائف مختلفة • وعدم سرعة قسم الصيانة فى اعداد التركيبات أو الترميمات أو اصلاح الآلات ، وما ينتج عن ذلك من شكوى الادارات لتعطل أعمالها • ومن النادر أن تحسب تكاليف هذا التأخير بدقة بل قد لا يمكن قياسها بأى حال من الأحوال • ولا شك أن صعوبة أو عدم امكانية قياس تكاليف التأخير هذه لا يغير من حقيقة وجودها وتحمل المنشأة لها •

أحياناً ما يظهر ارتباك فى تحديد الشخص أو الجهة التى يجب أن تنفذ وتتصرف فى ظرف معين • ولا شك أن عدم وضوح التفويض فى السلطة قد يكون سببا فى تحمل تكاليف كبيرة ، عندما يهمل عمل أو وظيفة معينة لأنه لا يوجد شخص ما يتأكد من أن من واجبه أن يقوم بهذا العمل أو يؤدى هذه الوظيفة ، كما يحدث عندما تلقى كرة بين لاعبين من فريق واحد وكل منهما يظن ان الآخر سيضربها فتكون النتيجة أن الكرة تستقر على الأرض دون حركة • فمثلا قد يحدث أن اختيار العاملين الأكفاء ذوى المهارة الخاصة لا يتحقق لأن كلا من ادارة الأفراد والادارة التنفيذية (التى تحتاج الى هؤلاء العاملين) تظن أن الأخرى قامت باللازم • كما أن مدير الانتاج قد يشكو من أن ادارة الصيانة لا تهتم بحسن صيانة آلة جديدة عندما لا تتضمن الميزانية بندا (مبلغا) لمواجهة

هذا النشاط • طالما أن منتج الآلة قد باعها للمنشأة بضمان صيانتها فى بادىء الأمر •

ومن التكاليف الأخرى التى لا يمكن قياسها ذلك النوع الذى ينتج من معاملة ادارة الخدمة للادارات الأخرى حينما يتعالى ويتغطرس أفراد الخدمة على العاملين فى الادارات الأخرى ويشعرونهم بأنهم دائما فى حاجة اليهم والى مساعدتهم ، ولولاهم (العاملون فى ادارة الخدمة) لما انتظم الحال فى ادارتهم • ولا شك أن الجو وهذه المعاملة تثير فى أفراد الادارات الرئيسية الأخرى روحا من العناد والمعارضة وانتقاد الخدمات التى تؤدى لهم باستمرار ودوام الشكوى منها •

وأخيرا هناك التكاليف الثابتة التى يمكن قياسها • فالنظرية الأساسية للتخصص فى الخدمة تنص على أن الادارة المركزية يمكنها تأدية النشاط بطريقة اقتصادية أحسن من لامركزية الخدمة وتشتت أفرادها • ولكن الحقيقة أن القليل من الادارات هى التى تنشأ بعد دراسة دقيقة للتكاليف المتعلقة بها • كما أن الوفورات المنتظرة من ذلك تعتبر قضية مسلمة • هذا بالاضافة الى أنه بمرور الوقت تعمل ادارات الخدمة على تغطية دوائر جديدة من نواحى الخدمة بزيادة فى ميزانياتها • فمثلا أن ادارة الأفراد تبدأ ببعض الواجبات القليلة ، ثم تتوسع بما يضاف اليها فيما بعد من أعباء أخرى مثل عمل المقابلات لطالبى الوظائف والعاملين Interviewers ، وعمل التنقلات بين الادارات والأقسام والاشراف على سلامة الأفراد Safety ، وتنظيم مطاعم العمال ووسائل الترفيه عن الأفراد • كما أن ادارة الصيانة لا تلبث أن تتوسع ويصبح لها ورشة ميكانيكية خاصة لاصلاح الآلات ، وورشة نجارة ، وورشة كهرباء للاهتمام بشئون الكهرباء ، ومخازن خاصة ، وكل هذه التوسيعات تطلب ويوافق عليها واحدة بعد الأخرى ، على أساس أن الشركات الأخرى تقوم بهذه الأعمال أو لأن ذلك سوف ينتج عنه تحسين فى الخدمة أو رفع الروح المعنوية Morale وغالبا ماتكون طلبات النمو والتوسع فى العمل غير مدعمة بمستندات

وتقارير دقيقة ملمة بأطراف الموضوع وتكاليفه ، وغالبا لا يصر المسئولون في المشروع على ضرورة تقديم بيانات واحصاءات عن التكاليف تبرر طلب التوسع وتبين الوفورات المتوقعة منه ، وذلك رغبة في الاسراع في الانتهاء من اعداد الميزانية الخاصة بالمشروع والموافقة عليها ، ولا يحاول أي شخص من المسئولين تقدير واعتبار التكاليف الكلية للخدمة . أو مدى التوسع في الخدمة التي تؤدي للادارات التنفيذية . وهناك في الحقيقة فائدة بسيطة من ذلك ، طالما أن أي شخص لايعرف الى أي مدى يجب أن يسمح لادارة الخدمة بالتوسع والنمو ولكن نتيجة التوسع والنمو مؤكدة ، وهو تحمل ادارات العمليات بالتكاليف مهما كان قدرها .

فوائد ادارات الخدمة :

طالما أن انشاء ادارات الخدمة قد تبرره الوفورات التي يمكن تحقيقها في التكاليف ، فمن الواقع أن معرفة فوائد ادارات الخدمة وتقديرها أمر في غاية الأهمية . ويمكن توضيح أهم هذه الفوائد فيما يلي :

١ - استخدام الكفاءات والمهارات المتخصصة ، حيث أنه من الحقائق الاقتصادية التي لا شك فيها أن تركيز الأداء يسمح باستخدام الكفاءات والمهارات المتخصصة Specialized Skills .

وتعني المركزية أساسا تجميع أوجه النشاط المتناثرة في أنحاء الجهاز التنظيمي في دائرة واحدة . فمثلا نجد أن تركيز عمليات الاختبار والمقابلات ، واختبار العاملين ، في ادارة الأفراد تؤدي الى تجميع قدر مناسب من العمل في مكان واحد بما ينتج عنه امكانية استخدام الخبراء في هذا الشأن بشكل اقتصادي وطوال الوقت Full-time . بدلا من ترك هذه الأمور الى أفراد غير متخصصين يعالجونها بقدر طاقتهم بين وقت وآخر بجوار الأمور الأخرى المسندة اليهم . وعلى ذلك فمن المحتمل - ولو أنه غير ثابت Unproved - أن المركزية تؤدي الى أداء النشاط بواسطة الاخصائيين يتحقق بتكاليف منخفضة بالنسبة للنتائج والقيم المحققة ، وذلك عما لو لم تكن الخدمة مركزة .

٢ — اعطاء الاهتمام والالتفات الكافى لأداء النشاط نظرا لعدم انشغال ادارة الخدمة المركزية بعمليات أخرى (كالعمليات الرئيسية التنفيذية فى حالة اللامركزية) قد تفضل أحيانا على هذا النوع من النشاط .

٣ — توزيع جداول العمل بطريقة منتظمة ومنع التقلبات الشديدة فى ذلك ، وادارة الصيانة فى مشروع صناعى يمكن أن تعطينا مثلا حيا لذلك. فلا شك أن تقلبات الفصول (تغيرات الجو) يؤدى إلى التركيز على عمليات معينة والاهتمام بها أكثر من العمليات الأخرى . ففى فصل الشتاء يحتاج الأمر الى الاهتمام بدرجة أكثر بعمليات التدفئة ، والرطوبة والإنارة . فى حين أن فصل الصيف يسمح بالتركيز على الطلاء والترميم والبناء . فاذا أمكن استخدام نفس العمال فى أداء هذه الأعمال ، فان ذلك سوف يؤدى الى تشغيلهم بطريقة منتظمة على مدار السنة .

وعموما يمكن أن يقال — بعد استعراضنا لتكاليف وفوائد ادارة الخدمة — ان أهمية بذل مجهود محدد لوزن التكاليف والفوائد الخاصة بخدمة معينة لا يمكن التأكيد عليه بشدة ، فالحقيقة أن التسرع فى الموافقة على ميزانيات للتوسع فى ادارات الخدمة يسمح بعدم التعمق والدقة فى فحص الوفورات المنتظرة ومقارنتها بالتكاليف . ويحتمل أن يحدث هذا التسرع فى سنوات الرخاء بوجه خاص ، عندما يستطيع المشروع أن يتحمل الكماليات .

غير أن هذا هو نفس السبب الذى يدعو الى تحليل وفحص كل اقتراح بالتوسع بكثير من الحرص والدقة . حيث أن اهمال هذا الموضوع أو قلة الاهتمام به يسمح بزيادة التكاليف الثابتة الى حد تضطر معه المنشأة الى القيام بقدر كبير من النشاط وكمية هائلة من العمليات حتى تستهلك هذه التكاليف . والخطر الكبير فى ذلك أن العبء الكبير من التكاليف الثابتة سوف يؤثر على مركز المنشأة كثيرا حتى فى أوقات الانتكاس البسيطة . Recessions

شراء الخدمة :

ان مناقشتنا السابقة لنشاط الخدمة كانت تدور حول المشاكل الداخلية الخاصة بتنظيم هذا النشاط ، ولقد تناولنا عدة طرق مختلفة فى معالجة هذا الموضوع • ولكننا دائما كنا نركز على الوفورات الملموسة وغير الملموسة Tangible and Intangible Savings وكذلك على مراقبة السياسة Policy Control • غير أنه توجد طريقة أخرى للتنظيم وهى امكانية شراء الخدمة من منشأة أخرى •

وهناك عدة عناصر تكلفة قابلة للقياس يمكن اعتبارها عند تحليل الموضوع الخاص بشراء الخدمات اللازمة بدلا من أدائها وانتاجها داخل المنشأة • وهذه العناصر يمكن توضيحها فيما يلى : •

١ ـ الوفورات فى التكاليف المباشرة Direct Cost للقيام بنشاط خدمة معينة مقارنة بتكاليف تأجير منشأة أخرى لأداء نفس الخدمة ، وحيث أن الميزانية الحالية أو التقديرية لمصاريف ادارة الخدمة موجودة فيمكن مقارنتها مباشرة بعطاءات للمنشآت الخارجية•وهنا يمكن معرفةالوفورات فى التكاليف ـ ان وجدت ـ دون أى شك بالمرة •

كثيرا ما يقال ان عملية شراء الخدمة تتضمن خسائر كبيرة بسبب الوقت الضائع فى انتظار حضور مندوب المنشأة (البائعة) لكى يصلح الآلات المتعطلة • ولا شك أن هذا موضوع خاص بقيمة الوقت الضائع وجودة الخدمة المسكنة • والطريق الصحيح أن يحدث تماما اذا كان هناك حقيقة تأخر فى تأدية الخدمة المشتراة أكبر منه فى الخدمة التى تنتجها المنشأة ، ثم تحسب قيمة الخسارة الصافية فى الوقت • ولا شك أن هذا القول ينطبق على حالة خدمة صيانة آلات الانتاج بوجه خاص • فيقال أنه عندما تتعطل الآلات ، فان جزءا بأكمله من نشاط الانتاج يتوقف ، وأن هذا يكلف الكثير • غير أنه ليس من المؤكد أن ادارة الخدمة الداخلية

سوف تبدأ فى ازالة أسباب العطل فى الآلات فى وقت أسرع من المنشأة البائعة للخدمة • فالملاحظ أن ادارات الصيانة لها جدول أعمال لتقديم خدماتها ، وترتبط بمواعيد معينة فى ذلك • ومع أن ادارة الانتاج وآلاتها قد تفضل عن غيرها ، الا أن ذلك لا يعنى امكانية القيام بالخدمة فى الحال، حيث ان عمال الصيانة قد يكونون مشغولين فى أعمال أخرى أوفى انتظار قطع الغيار • ويجب أن يلاحظ أيضا أن المنشآت تشترى عادة بعض أنواع الخدمة — مثل خدمات الآلات الكاتبة والآلات الحاسبة والاحصائيه — فى حالة الطوارىء • وأخيرا فانه اذا أمكن حساب الفرق فى الوقت الضائع (الفرق بين التأخير الداخلى ، والتأخير من المنشأة الخارجية) فانه من السهل معرفة تكلفة الخسارة الصافية • واذا لم تكن هذه الخسارة بسيطة فلا داعى لتفضيل شراء الخدمة من الخارج على انتاجها فى داخل المنشأة •

٢ — هناك أيضا الوفورات فى التكلفة من حيث تكرار الخدمة اللازمة فمثلا نجد أن الاستشارة القانونية التى يحتاج اليها مرات قليلة خلال السنة تكلف كثيرا اذا أصبحت داخل المنشأة وكذلك هناك بعض المنشآت لاتحتاج الى خدمة النقل الا فى أوقات قليلة غير منتظمة ، ولذلك فهى تعتمد عادة على شرائها من الخارج • ولذلك فالخدمة التى تنتجها المنشأة يجب أن تكون أعمالها كافية لشغل الوقت الكامل لفرد واحد على الأقل على مدار السنة ومن سنة لأخرى • ويلاحظ أن العمالة الكاملة Full Employment خلال مدة قصيرة غير كافية • واذا قيل أن العمالة الكاملة غير ضرورية طالما أنه يمكن تشغيل العاملين فى أعمال أخرى • فان الرد يكون أن الكفاءات المستخدمة فى المنشأة — فى هذه الحالة — يحتمل كثيرا أن تقل عما يوجد من كفاءات لدى المنشآت الخارجية المتخصصة عادة فى تأدية الخدمة • ولذلك فان جودة الخدمات التى تؤدى داخليا سوف تقل وينخفض مستوى كفايتها •

٣ — وعنصر التكلفة الأخير الذى يمكن قياسه يتعلق بالعبء الخاص بمصاريف الخدمة ، فهذه تكاليف ثابتة اذا أنتجت الخدمة داخليا • كما

أنه كما سبق أن ذكرنا من الصعب مراقبة نمو ادارة الخدمة وتوسيعها ، وتجد المشروعات صعوبة فى تخفيض مثل هذه التكاليف .
والمنشأة التى تشترى الخدمة من الخارج لا تواجه مثل هذه المشكلة بتاتا حيث أن نوع الخدمة وكميتها محددة فى العقد ، كما أن التكاليف سوف تكون تكاليف عمليات مباشرة وليست تكاليف ثابتة ، ويمكن التوقف عن شراء الخدمة أو تأجيلها اذا أرادت المنشأة . وعلى ذلك فاذا كانت المنشأة فى طريقها الى الانكماش وتضييق نطاق أعمالها ، فهى فى مركز أحسن اذا كانت تشترى الخدمة عما لو كانت تنتجها لنفسها .

وبالاضافة الى عناصر التكلفة التى يمكن قياسها توجد تكاليف معينة لايمكن قياسها Unmeasurable تحتاج الى الاهتمام . وهذه التكاليف تتضمن الاهتمام المركز بنشاط الخدمة ، وأهمية معرفة الخدمة التى يمكن طلبها ، والكفاءة أو المهارة الادارية النسبية فالخدمة التى تقدمها المنشآت الخارجية لاتنتمى الى أى واحد من العملاء . فمثلا تهتم المنشأة التى تبيع خدمة المحاسبة الى المنشآت الأخرى بالحصول على عملاء عديدين . ويلاحظ أن الشكوى العامة من مثل هذه الخدمة أن العملاء لا ينالون اهتماما كافيا من الاخصائيين المهرة . وقد تكون هذه الشكوى معقولة ، ولكن الخسارة المحققة يحتمل أن يكون من غير الممكن قياسها .

وهناك عامل آخر من الصعب معالجته ، وهو المشكلة الخاصة بالخدمة التى يمكن المنشأة طلبها ، فالملاحظ عموما أن مديرى المشروعات كلها تقريبا فى حيرة — من وقت لآخر — من عدم معرفة مايتوقعونه من

المسئولين عن الأفراد ، أو المحاسبة أو القانون أو الحركة ، أو غير ذلك من الخدمات . ولاشك ان هذه الحيرة وهذه الصعوبة هى نتيجة لعدم فهم مقدرة رجال الخدمة ومايمكن أن يقدموه من مساعدات . وكذلك لعدم فهم طريقة استخدام هذه المساعدات على أحسن وجه ممكن . فمثلا نجد أن عددا قليلا نسبيا من المديرين - لعدم التدريب - يفهمون الخدمات الهامة التى يمكن للمراقب Controller أن يقدمها . كما أن المراقب - للأسف الشديد - قد لايعرف ذلك أيضا . ولاشك أن مديرى الادارات اذا لم يعرفوا ما يطلبونه من التقارير وأشكالها ومحتوياتها ، فقد لايحصلون على حاجياتهم . ومن ناحية أخرى ، فانه من المحتمل أيضا أن المدير لايمكنه أن يحصل دائما على الخدمة المشتراة التى يحتاج اليها الا بمعرفته لما يحتاج اليه واصراره على الحصول عليه .

وتقول بعض وجهات النظر أنه من الغريب أن تكون هناك اختلافات فى المهارات والكفاءات الادارية بين أوجه نشاط الخدمة المشتراه من الخارج والمنتجة فى المنشأة . وبالرغم من ذلك فإن المنشأة التى تريد انتاج خدمتها الخاصة قد تواجه صعوبة كبيرة فى الحصول على مدير لهذا النشاط يكون بالمهارة والكفاءة التى يكون عليها مديرو منشآت الخدمة الخارجية ويحدث ذلك كثيرا خصوصا فى حالة الخدمات القانونية وخدمات التأمين والضرائب : كما أنه يحدث بالنسبة لبعض نواحى الأفراد . والصيانة . والحسابات . وعلى العموم فان قيمة الكفايات والمهارات الادارية النسبية لايمكن حسابها الى حد كبير .

وعموما يمكن أن يقال أنه لاتوجد قاعدة عامة تحكم عملية شراء الخدمة من المنشآت الخارجية أو انتاجها محليا فى داخل المنشأة . ولذلك يجب أن تعالج كل حالة على حدة بعد تحليلها وفحصها من جميع النواحى . وهذا طبعا مايحدث فى الحياة العملية . أما من حيث

الهيكل العام للاجراء الصحيح الذى يستخدم للوصول الى قرار معين ، فهو ظاهر ومعروف وينطبق على جميع أوجه نشاط الخدمة ، فالخطوة الأولى هى حساب التكاليف — التى يمكن قياسها بدقة — الخاصة بالخدمات المشتراة من الخارج والمنتجة داخليا ، ثم تحدد الوفورات الصافية بالنسبة للمنشأة . أما الخطوة الثانية فتتكون من تحليل وفحص التكاليف التى لايمكن قياسها بالنسبة للطريقتين (الشراء والانتاج) وتتطلب الخطوة الثالثة مقارنة النتائج واستعمال الحكمة للوصول الى أحسن قرار من وجهة نظر المنشأة ومصلحتها .

الفصل الثانى

أعمال اللجان

قد يقتضى الأمر فى بعض الأحيان عرض بعض المشاكل فى الوحدة الانتاجية على لجنة Committee مكونة من عدة أفراد بدلا من اعتبار المشكلة من اختصاص فرد معين • والمعروض فى هذه الحالة أن اللجنة عندما تفحص المشكلة المعروضة عليها جماعيا فانها تصل الى نتائج أحسن من تلك التى يصل اليها الفرد ، وأن يكون قرارها أنفع وأكثر حكمة من القرار الفردى •

ولقد توسعت الشركات الأمريكية والأوروبية فى استخدام اللجان فى تنظيماتها الادارية بشكل أكبر من الشركات المصرية • وقد يلجأ بعض المديرين الى تكوين اللجان لاتخاذ القرارات الهامة التى يتهربون من تحمل مسئولياتها ، حتى أنهم اذا أصبحوا فى ضيق وحيرة من أمرهم لجأوا الى مثل هذه اللجان لكى تحمل عنهم العبء وتتحمل عنهم المسئولية • وقد يلجأ البعض الآخر الى تكوين اللجان لدراسة المشروعات والأفكار التى يرغبون فى قتلها والقضاء عليها فى مهدها • وكم من مرة سمعنا بعض المسئولين والمديرين يقولون « اذا أردت أن تميت مشروعا فكون له لجنة لدراسته » ولذلك يمكن أن يقال أن تكوين اللجان وتحديد اختصاصاتها ليس بالأمر الهين أو اليسير ، بما يستلزم عناية كل مدير عند تكوين اللجان وتكييفها فى الجهاز التنظيمى •

مزايا اللجان :

هناك عدة مزايا لوجود اللجان فى التنظيمات الادارية يمكن حصر أهمها فيما يلى :

أولا — التنسيق • ومن الأمثلة العملية على ذلك أن أحد

[illegible]

لجنــة Management Committee مؤلفة من مدير الانتاج ومدير المبيعات ، ومدير المشتريات والمدير المالى ، ومدير الحسابات وكانت هذه اللجنة تجتمع مرتين كل أسبوع لمناقشة السياسات العامة التى تتأثر بها نواحى العمل فى المشروع . ولقد كان كل عضو من أعضاء هذه اللجنة يحصل على معلومات كاملة عن المركز المالى للشركة وعن نتائج جميع العمليات فيها وبذلك استطاع كل مدير من أعضاء اللجنة أن يتدبر مشاكل ادارته فى ضوء الحالة العامة للمشروع .

ويلاحظ أنه اذا ظهرت بالسوق حالة من حالات المنافسة القوية مثلا ، فان رجال المصنع يحاطون علما بها . كما أن رجال البيع كانوا يعرفون مشاكل الانتاج ، ولاشك أن هذا التبادل فى المعلومات ساعد جميع المديرين على العمل سويا فى مجموعة متعاونة . كما أن هذه اللجنة كانت تستخدم أيضا لتصفية الجو بين المديرين وانهاء مايحدث بينهم من نزاع أو سوء تفاهم ، وبالاضافة الى ذلك كانت جميع الادارات فى الوحدة الانتاجية تحاط علما بمقومات السياسة وبالأساليب التى أدت الى اتباع سياسة دون أخرى .

ثانيا ـ الرأى الجماعى . حيث نجد مثلا أن تحديد المرتبات المبدئية (عند بدء التعيين) ومنح العلاوات من أهم الأعمال التى يتأثر بها العاملون ، فهى تؤثر على الروح المعنوية للفرد وبالتالى على انتاجه ، ويجب أن يكون مرتب الفرد فى مستوى المرتبات الأخرى للوظائف المماثلة ، يلاحظ أن مرتبات العاملين عادة ما تكون بندا مهما من بنود المصروفات الخاصة بالقسم أو المشروع عموما . ولذلك رأى عدد من المشروعات أن القرارات الخاصة بالمرتبات والعلاوات يجب ألا تصدر عن شخص أو مدير واحد . فهناك احتمال دائم لتدخل العوامل الشخصية وظهور التحيز مع العامل أو ضده اذا صدر القرار عن شخص واحد ولذلك تكونت لجان المرتبات Salary Committees لتحمل مسئولية جميع القرارات الخاصة

بالمرتبات والتغيرات فيها ؛ وتتألف مثل هذه اللجان عادة من أكبر مساعدى المدير العـام ، وممثل لادارة الأفراد والمشرف على العاملين الذين تبحث مرتباتهم .

ويلاحظ أنه فى أغلب الحالات نجد أن توصيات الرئيس المبـاشر (المشرف) العاملين الذين تبحث مرتباتهم توافق عليهـا اللجنـة ، ومع ذلك فان وجود مثل هذه اللجنة يجعل الرئيس المباشر يراجع توصياتـه مرارا قبل عرضها على اللجنة ، ويهتم بفحصها وتحضيرها بشكل أكبـر مما لو لم توجد هذه اللجنة . كما أنه من مزايا هذه اللجنة أن هنـاك احتمالات أكبر لقبول العاملين اقرارها على أنه معقول وعادل اذا علموا أن هذا القرار يمثل الرأى الجماعى لعدد من المسئولين المختصين ، ومعنى هذا أن مثـل هـذه اللجنة تضمن للقرارات سلامتها وقبولها الى حـد كبير .

ثالثا ــ التعاون فى تنفيذ الخطة . حيث أنه من الأغراض الشائعة للجان هو تحقيق التعـاون بين الأعضاء فى تنفيذ أى برنامج . فمثلا نجد أنه ليس من غير المألوف فى المشروعات أن تتكون لجنة خاصة من العاملين للمساعدة فى جمع تبرعات لبناء مسجد أو للهلال الأحمر ، وتتكون مثل هذه اللجان عادة من ممثلين عن الأقسام الرئيسية فى المشروع . وقـد تشترك هذه اللجنة الى حد بسيط فى تخطيط حملة جمع التبرعات ، ولكن واجبها الرئيسى هو تنفيـذ هذه المهمـة . ولاشك أن السبب فى تكوين هذه اللجنة بدلا من تكليف أعضائها فرديا هو أساسا سبب نفسانى فالناس يحبون أن يشعروا أن لديهم ــ على الأقل ــ فرصة الاشتراك فى تخطيط البرنامج ؛ كما أن الشعور بالوحـدة والترابط الذى غالبـا ماتنميـــة اجتماعات اللجان قد يسـاعد على رفع الروح المعنوية .

رابعا ــ تدريب الأعضاء . تستخدم اللجان أيضا كأداة فعالة لتدريب الأعضاء سواء كانوا من المديرين أو العاملين فى المشروع فمثلا نجد أن

المديرين باشتراكهم فى اللجان يلمون بالأهداف الرئيسية وبالطرق السليمة لتحقيقها . فهم يستطيعون أن يتعلموا كيف تظهر المشاكل ، وأن يعرفوا وجهة نظر الادارات والأقسام الأخرى المتعددة فى معالجة مثل هذه المشاكل ومواجهة مثل هذه الصعاب . وعلى العموم فان التدريب يعتبر فائدة ثانوية بالنسبة للجان ، حيث من النادر عمليا أن تكون لجنة فى المشروع أساسا لتدريب أعضائها .

عيوب اللجان :

ويمكن ذكر أهم العيوب الخاصة باللجان فيما يلى :

أولا — البطء فى العمل . حيث تجد أن اللجنة غالبا ما تبطىء فى الوصول الى قرار بخصوص المشكلة المعروضة عليها . والمثال العملى على ذلك فى احدى شركات المنتجات المعدنية ، حيث تكونت لجنة التثمين Pricing Committee لكى تتأكد من أن وجهات النظر الخاصة بمدير الانتاج ، ومدير المشتريات ، ومدير المبيعات ، ومدير الحسابات قد أخذت فى الاعتبار عند حدوث أى تغيير فى الأسعار الخاصة بالشركة. وفى وقت من الأوقات ظهرت حالة من المنافسة فى الصناعة أدت الى أن عدة شركات منافسة خفضت أسعارها تخفيضا ظاهرا . ولقد كان اثنان من أعضاء هذه اللجنة (لجنة التثمين) مشغولين فى اليوم التالى لعملية التخفيض . وكان مدير المبيعات مرتبطا بموعد مع أحد العملاء المهمين فى اليوم الذى يليه . كما أن مدير الحسابات قام فى أجازة بعد ذلك مباشرة . ومع أن اللجنة عقدت اجتماعاتها فى غيبة مدير الحسابات. الا أنها لم تصل الى قرارها النهائى الا بعد انقضاء ثلاثة أسابيع تقريبا على اجراء تخفيض الأسعار الذى قام به المنافسون . ولاشك أنه فى خلال هذه الفترة فقدت الشركة عدة طلبات كان يمكن الحصول عليها . كما أنها خالقت لنفسها شعورا خاصا فى نفوس بعض عملائها بأن سلعها غالية الثمن

بالنسبة للسلع المنافسة • ولقد استمرت هذه الشركة فى استخدام لجنة التثمين ، ولكن الخبرة العملية اضطرتها الى منح مدير المبيعات سلطة تغيير الأثمان فى ظروف معينة دون استشارة هذه اللجنة •

ولاشك أن البطء الذى قد تتعرض له اللجان فى القيام بمهمتها هو الذى أدى الى أن البعض قد يفضلون انجاز أعمالهم دون الرجوع الى لجان معينة للفحص أو الاستشارة • ولاشك أيضا أن هذا البطء هو السبب فى قول البعض « ان أحسن اللجان وأسرعها فى انجاز الأعمال هى لجنة مكونة من ثلاثة أحدهم مريض والآخر فى أجازة » •

ثانيا — تشتت المسئولية • حيث أن اللجان قد تقع فى خطأ كبير هو عدم تحديد مسئولية أعضائها واتاحة الفرصة للأعضاء أن يتنصلوا من قرارات اللجنة لسبب أو لآخر • والمثال العملى على ذلك أن احدى الشركات قد غيرت فى طريقتها لاستخدام اللجان بعد أن تبين مجلس ادارتها أنه من المستحيل تحديد المسئول عن بعض أعمال الاستثمار الضعيفة أو الفاشلة • فلقد كان القرار الخاص بمثل هذه الاستثمارات (فى منشآت أخرى تعتبر من عملاء الشركة) يصدر عن لجنة • حتى اذا ظهر فيما بعد أن أى القرارات كان غير حكيم بدأ أعضاء اللجنة واحدا بعد الآخر يتنصلون منه • ويدعى كل عضو أنه لم يكن معضدا لهذا القرار وانما كان مسايرا لرأى الأغلبية • حتى أنه وجد أن العضو الذى عرض الاقتراح الأساسى على اللجنة قال أنه كان يعرض على اللجنة الفكرة على أنها مجرد امكانية • وأنه اعتمد أساسا على حكمة المجموعة ورأيها • وكانت النتيجة أنه لم يكن من الممكن اعتبار شخص معين مسئولا عن هذا العمل •

ومن أجل ذلك فقد قللت هذه الشركة من عدد لجانها وأصبحت تعتبر هذه اللجان استشارية Advisory ، ولقد حددت هذه الشركة شخصا واحدا مسئولا عن الأعمال التى تنفذ • وهذا الشخص غالبا مايكونا

رئيس اللجنة Chairman ، الذي له سلطة وحرية عدم الأخذ بقرار اللجنة اذا كان هـذا القرار غير حكيم فى نظره ، ومعنى ذلك أن هـذا الشخص (الرئيس) هو الذى لديه سلطة التنفيذ وعليه تقع المسئوليـة ، وليست اللجنة الا جهة يستنير برأيها ومناقشتها .

ثالثا ــ الحل الوسط Compromise . حيث أن اللجنة قـد لاتصل الى حل حقيقى للمشكلة المعروضة عليها ، ونتيجة للمناقشات البيزنطية التى قد تتعرض لها أو لاختلاف الأعضاء فى الرأى ورغبة فى اصـدار قرار اجماعى أو نتيجة لتضييع الوقت فى مناقشة النوافه من الموضوعات ،حتى اذا عرضت عليها الموضوعات الهامة لم يتسع وقتها لمناقشتها وفحصها فحصا دقيقا والوصول الى حل حقيقى لها . وعلى ذلك فان اللجنة قد تخرج من مناقشتها بحل وسط لايسمن ولايغنى من جوع . وغالبا مايكون ذلـك مسكنا للمشكلة لفترة من الوقت لاتلبث أن تعـاود الظهور بعـدها .

ومن الأمثلة العمليـة على ذلك أن اللجنـة الادارية Management Committee لاحدى شركات الأثاث لم تتفق على الخطة التسويقية ،فقد رأى بعض الأعضاء أن الشركة يجب أن تقوم بمجهودات ترويجية قوية حتى يمكن زيادة رقم المبيعات . واعتقد البعض الآخر أن الأرباح التى سوف تتحقق من الزيادة فى المبيعات بهذه الطريقة لن تغطى التكاليف .

ولقد كان من المقرر أن تحدد تكاليف الحملة الاعلانية ، وبعد مناقشه طويلة تقرر اتفاق مايقرب من نصف المبلغ الذى كان مطلوبا بواسطة مدير المبيعات . ولكن ذلك التخفيض أدى لسوء الحظ الى فشل الحملة الاعلانية، فلقد كان من الأفضل أما تخفيض مصاريف الاعلان الى مبلغ صورى تافه، وأما القيام بحملة اعلانية واسعة قوية لتستثير نظر تجار التجزئة وتؤثر عليهم . ولاشك أن اتخاذ قرار واضح فى أى الاتجاهين ربما كان أكثر صلاحية من ذلك الحل الوسط (تخفيض مصاريف الاعلان) الذى توصلوا اليه فى نهاية مناقشاتهم . فلو أنهم حتى قرروا عدم الاعلان لكان أفضل لهم

من تخفيض تكاليف الحملة الاعلانية ، حيث أنهم سوف يوفرون جميع نقودهم حتى يتكشف لهم فيما بعد عدم حكمة قرارهم ويلمسون الضرر الذى لحقهم من جراء عدم الاعلان وحينئذ يقررون الاعلان. أما القيام بجزء من الحملة الاعلانية فهو ضرر مزدوج اذ أنهم سينفقون مبالغ معينة دون أية نتيجة محققة .

رابعا — زيادة التكاليف . اذ أنه مما لاشك فيه أن اللجان وسيلة غالية نسبيا للوصول الى قرار ، فمثلا اذا دام اجتماع لجنة مكونة من ستة أعضاء من الساعة العاشرة حتى الساعة الحادية عشرة والثلث ، فان هذا الوقت يعادل عدد الساعات التى يشغلها الفرد طوال يوم كامل (٨ ساعات). هذا بالاضافة الى الوقت الذى تستغرقه عمليات التحضير وطلب البيانات أثناء الاجتماع وغير ذلك ، وكلما زاد عدد أعضاء اللجنة ، كلما تعددت الآراء ووجهات النظر التى يجب سماعها ومناقشتها ثم صياغتها فى قالب نهائى .

ولذلك يجب ألا تستخدم اللجان فى الموضوعات والمسائل البسيطة نسبيا التى يمكن لشخص واحد أن يتصرف فيها ويصل فيها الى قرار معقول .

اللجان ما لها وما عليها :

لا شك أنه لا توجد اجابة نموذجية للسؤال عن طبيعة وعدد اللجان التى يجب تكوينها فى مشروع معين . فلقد استعرضنا فيما سبق أهم المزايا والعيوب الخاصة باللجان ويمكن تلخيصها فى الجدول ، حتى يسترشد بها المنشئون والمهتمون بالنواحى الادارية. ويلاحظ أيضا أنه قبل تكوين أية لجنة يجب أن يؤخذ فى الاعتبار القالب الاجتماعى Social Setting الـذى

تستعمل فيه وما يتضمنه ذلك من توافر الأعضاء الأكفاء ذوى الشخصية القوية والدراية والمعرفة وكذلك خبرة المشروع السابقة فى ميدان اللجان والشعور السائد نحوها ، وطرق الاشراف المستخدمة ، والجو العام للعمل بالمنشأة . وعموما يمكن أن يقال أن تكوين اللجان يجب ألا يكون الاجابة النموذجية Standard Answer للمشاكل المعقدة الصعبة ، ويجب ألا يكون الطريقة النموذجية لتغطية مواطن الضعف فى الادارة

العوامل الهامة المؤثرة فى قرار استخدام اللجان

المزايا	العيوب
١ - زيادة التنسيق	١ - بطء الاجراءات
٢ - التعاون مع الخطة	٢ - تشتت المسئولية
٣ - القرار الجماعى	٣ - خطورة الحل الوسط
٤ - تدريب الأعضاء	٤ - ارتفاع التكاليف

الادارة الجماعية والفردية :

ولاشك أننا لو نظرنا الى الدور الحقيقى الذى تقوم به اللجان فى التنظيم نجد أنها أحيانا ماتكون استشارية بالنسبة للجهاز التنفيذى فى المنشأة ، وأحيانا ماتكون وسيلة لتجميع معلومات معينة للحصول عليها . أى أنها قد تكون بعيدة عن الادارة الحقيقية (التنفيذية) للمشروع . ومع ذلك فان كثيرا من اللجان تعطى سلطة اتخاذ القرارات ومزاولة وظيفة أو أكثر من الوظائف الادارية مثل التخطيط والتنظيم وتكوين الأفراد وتنمية الكفايات والتوجيه والرقابة . وهذا النوع الأخير من اللجان هو الذى يقوم بأعمال الادارة الجماعية Group management حيث أن القرارات الادارية

تصدر جماعيا عن طريق اللجنة وليس بواسطة الأفراد Individual Management وعلى ذلك فاذا كان للجنة أن تقوم بالادارة الجماعية فيجب أن تعطى سلطة الادارة والتصرف واتخاذ القرارات بدلا من مجرد الاستشارة وتقديم النصائح وابداء الآراء .

ولئن كان كثير من المشروعات (وخاصة الأوربية والأمريكية) لهـا خبرة واسعة باستخدام اللجان والادارة الجماعية ، الا انه لـم تعمل دراسات واسعة المقارنة بين مزايا الادارة الجماعية والادارة الفردية . ولقد قامت جمعية الادارة الأمريكية American Management Association بمحاولة لقياس المزايا الخاصة بالادارة الجماعية والادارة الفردية يمكن الاستفادة بنتائجها . فلقد قامت الجمعية بمقابلة المديرين وتحليل السجلات الخاصة بعشرين شركة ممثلة Representative وخرجت من ذلك ببعض النتائج المهمة ، ولقد قسمت وظائف الادارة فى هذه الدراسة الى اثنى عشر بندا ، وقدرت النسب الخاصة بأوجه النشاط الادارى التى يمكن : (١) مزاولتها جيدا بواسطة اللجنة والعمل الجماعى ، (٢) أو مزاولتها جيدا بواسطة اللجنة ولكن بدرجة أفضل بواسطة الأفراد ، (٣) أو مزاولتها فرديا ولكن يحسن تكملتها بتكوين لجنة . (٤) أو مزاولتها جيدا بواسطة الأفراد فقط .

ويمكن تلخيص النتائج التى توصلت اليها هذه الدراسة فى الجدول التالى (١) :

---

(١)

E. Date Planning and Developing the Company Organization Structure Research Report No. 20 American Management Association. 1952. pp. 92 — 93.

الكفاية النسبية للتصرفات الفردية وتصرفات اللجان بالنسبة لاوجه النشاط الوظيفية

وظيفة الادارة	يمكن مزاولتها جيدا بواسطة اللجنة	يمكن مزاولتها بواسطة اللجنة ولكن بدرجة أفضل بواسطة الفرد	التصرف الفردى ممكن ولكن بواسطة اللجنة يحسن تكملته	التصرف الفردى ضرورى واللجنة غير منتجة
التخطيط	٢٠	٢٠	٢٥	٣٥
الرقابة	٢٥	٢٠	٢٥	٣٠
تحديد الأهداف	٣٥	٣٥	١٠	٢٠
التنظيم	٥	٢٥	٢٠	٥٠
التفسيرات القانونية	٩٠	١٠	—	—
القيادة	—	—	١٠	٩٠
الإدارة العليا ..	٢٠	٢٥	٢٥	٣٠
التنفيذ	١٠	١٥	١٠	٦٥
الابتكار	٣٠	٢٠	٢٠	٣٠
الاتصال	٢٠	١٥	٣٥	٣٠
اتخاذ القرارات	١٠	٣٠	١٠	٥٠
تقديم النصيحة ..	١٥	٢٥	٣٥	٢٥

ويلاحظ أنه وان كانت العينة Sample التى أخذت فى الدراسة صغيرة . وتقسيم وظائف الادارة منتقد . وعدد الحالات التى اختبرت فى كل مجموعه صغيرا . الا أن هذه الدراسة لا شك تظهر لنا رأى مجموعة من المديرين فى عدد من المشاكل التى

تتمتــع بادارة رشيدة فى التصرفات (الادارة) الفردية مقارنة بالتصرفات الجماعيــة .

ومن فحصنا لنتائج هــذه الدراســة نرى أنهــا تفضــيل قوى للادارة الجماعيــة فى حــالة التفســيرات القانونيــة Jurisdictional Questions فقط ، مع أنها (الادارة الجماعية) تلعب دورا مهمــا فى تحديد الأهداف وفائدتها ملموســة فى ميدان النشــاط الخاص بالتخطيط والرقابة الاداريــة العليــا Administration والاتصــال Communication ، ولكنــه مما لا شك فيه أن أهمية وأفضــلية التصرف (الادارة) الفردى مؤكــدة فى جميع النــواحى الاداريــة تقريبــا .

وعلى ذلك يمكن أن يقال عمــوما ان الادارة الجماعية منتجــة فى تنسيق أوجــه النشاط التى يزاولها المــديرون ، وهى لاشــك مؤكــدة النتــائج فى تحــديد الأهــداف وتعريفهــا ، وفى اختيــار الوســائل الخاصة بتحقيق هذه الأهــداف ، وفى درجة النجاح المحققة والنتــائج التى يصــل اليها المشروع . وبالمعنى الادارى يمــكن أن يقــال أن الادارة الجماعية مفيــدة خاصــة فى التخطيط وفى نواحى واســعة معينة من الرقابة .

هذا ويلاحظ أن الادارة الجماعية لها عيوب خطيرة . فهى قــد تكون ضد المبدأ الخاص بوحــدة الأمــر Unity of Command . وهى كذلك وســيلة غالية التكاليف ، وقد تشتت فيهــا المســئولية وتصل الى الحلول الوسط . وبمعنى آخر فــان جميع العيوب الخاصة باللجان تنطبق على الادارة الجماعية ولكن بشكل أقوى .

زيادة الكفاية الانتاجية للجان .

واذا قررت ادارة المنشأة تكوين لجنة أو أكثر فى تنظيمها فهناك عدة خطوات يمكن اتباعها لزيادة فرص نجاحها ورفع كفايتها الانتاجية . وفيما يلى نذكر أهم النقاط فى مثل هذا الشأن :

١ ــ يجب تعريف وتحديد سلطة اللجنة ومسئولياتها بوضوح . حيث انه اذا لم يكن لدى أعضاء اللجنة فكرة واضحة عن غرضها والهدف الذى تكونت من أجله ، وعن دائرة الموضوعات والمشاكل التى ستنظر فيها ، فهناك احتمال كبير لضياع وقت طويل فى مناقشات خارجية عن دائرة أعمالها . كما أنه من المهم جدا أن تعرف اللجنة اذا ما كانت سلطتها استشارية Advisory أم تنفيذية نهائية . فاذا كانت قرارات اللجنة نهائية لا يرجع فيها الى سلطة أخرى ، فيجب أن يكون هناك تحديد لمن تقع عليه مسئولية التنفيذ ، حيث من المبدأ علينا أن تسند مسئولية تنفيذ أية خطة أو قرار المجموعة التى تتكون منها اللجنة .

٢ ــ يجب اختيار أعضاء اللجنة بناء على قدرتهم على المساعدة فى تحقيق أهدافها . فمثلا يجب أن تتكون لجنة المرتبات من عدد بسيط من الأعضاء الذين يتمتعون بدرجة عالية من الاحترام ولهم دراية كبيرة بالموضوع . بينما يجب أن تضم لجنة التنسيق Coordinating Committee مديري الادارات والأقسام التى تحتاج الى التنسيق . ويلاحظ أنه اذا كان تمثيل الجهات مهما فقد يحتاج الأمر الى اتساع اللجنة وزيادة عدد أعضائها ، ولكنه

فى أغلب الحالات الأخرى من المرغوب فيه أن تتكون اللجنة من عدد بسيط ، ثم يدعى أشخاص آخرون لحضور الاجتماع الذى تناقش فيه الموضوعات التى تهمهم .

٣ - كثيرا ما تضيع اللجان وقتا طويلا فى تجميع الحقائق ، والبيانات الخاصة بالمشكلة المعروضة للبحث ، ولا شك أنه يمكن القضاء على ذلك بتعيين شخص لخدمة اللجنة وتحضير طلباتها بصفة استشارية . ويؤدى هذا طبعا الى تلافى العيب الخاص بزيادة التكاليف والبطء فى العمل والاجراءات .

٤ - يمكن أن يسبق عمل اللجان الدائمة (نسبيا) التى تجتمع دوريا بعض الاجراءات البسيطة حتى يمكن أن يسهل على اللجنة عملها . فمثلا من هذه الاجراءات البسيطة فى طبيعتها الهامة فى نتائجها ما يلى :

(أ) تحضير سابق لجدول الأعمال .

(ب) امداد الأعضاء بالبيانات والحقائق التى تراها الهيئة التحضيرية لازمة .

(جـ) جمع البيانات والحقائق التى يطلبها الأعضاء قبل الاجتماع .

٥ - يعتمد نجاح اللجنة الى حد كبير على رئيسها ، فالرئيس الحكيم هو الذى لا يأخذ الأصوات على الموضوعات الهامة . وانما يجتذب كل عضو لكى يدلى برأيه . ثم يحاول أن يلخص الآراء بطريقة تشعر كل عضو أنه اشترك فى النتيجة والرأى النهائى .

ولا شك أن الأعضاء غالبا ما يوافقون على هذا الرأى اذا لم يسبق لهم التصويت على رأى آخر . ويلعب رئيس اللجنة أيضا دورا هاما فى جعل المناقشة دائما فى الموضوع . وفى التأكد من اتمام الاجراءات المبدئية السابقة للاجتماع حتى يسهل على اللجنة عملها .

وعموما يمكن أن يقال انه اذا تكونت اللجان فقط عندما يكون لها دور هام تقوم به ، وانه اتبعت الخطوات السابقة اللازمة لنجاح اللجان وارتفاع مستوى كفايتها ، فان اللجان يمكن أن تكون جزءا هاما من الجهاز التنظيمى لأية منشأة من المنشآت .

الفصل الثالث

الناحية الشخصية فى التنظيم

لا شك أن العلاقات الانسانية Human Relations تعتبر عاملا مهما فى تصميم الجهاز التنظيمى لأية منشأة من المنشآت ، ولا يمكن اهماله بأية حال من الأحوال . والملاحظ أن نجاح الجهاز التنظيمى يعتمد جزئيا على مدى توافر الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المختلفة . ومن ناحية أخرى يلاحظ أن التنظيم فى ذاته له أثر على الروح المعنوية Morale للأفراد الذين يعملون فيه .

وعموما يمكن أن يقال ان التنظيم - مهما كانت دقته ومهما بلغ من حسن التصميم - لا يمكنه تحقيق الهدف الذى وجد من أجله الا اذا كان الأفراد (أعضاء التنظيم) الذين يشغلون الوظائف يفهمون الأعمال والواجبات المسندة اليهم ويستريحون لها نفسيا . وعلى ذلك فمن الضرورى جدا أن يتعرف مدير المشروع على المشاكل الشخصية المتغلغلة فى كل تنظيم حتى يمكن مواجهتها بالحلول السليمة .

ويلاحظ أن تصرف الأفراد نحو المسئوليات والأعباء الملقاة على عاتقهم وحرصهم على تحملها وتنفيذها بدقة ونجاح يتأثر بعوامل كثيرة من ضمنها الجهاز التنظيمى . ومن الاعتبارات المهمة فى مثل هذا الشأن ما يلى :

١ - توافق المسئوليات والأعباء مع مقدرة الأفراد .

٢ - توافر المرونه Flexibiity

٣ ـ الاهتمام بالتعارض ـ الذى لا مفر منه ـ بين التصرفات الفردية Individual Action والجماعية Collective .

توافق المسئوليات مع مقدرة الأفراد :

أن من أولى الخطوات فى تكوين هيكل التنظيم الادارى هى تصميم ما يمكن أن يقال عنه أنه جهاز تنظيمى مثالى Ideal ولكنه عند التطبيق العملى نجد أن هذا الجهاز التنظيمى غالبا يجب أن يعدل لكى يناسب المقدرة والطاقة الخاصة بالأفراد الذين سوف يشغلون الوظائف .

ومن الأمثلة العملية على ذلك . أنه عند تكوين جهاز تنظيمى جديد لاحدى الشركات الصناعية الكبرى كان مدير الشركة مؤيدا بكل قلبه لفكرة تركيز ادارة الأفراد بحيث يكون مدير الأفراد بالنسبة للشركة بأجمعها . وعندما وصل الأمر الى نقطة اختيار شخص مناسب لشغل هذه الوظيفة ، وجد أن أحسن مرشح لها هو الشخص المختص بأعمال التوظف فى المصنع . ولقد تبين للمسئولين فى الشركة أن هذا الشخص يجمع بين المميزات الواجب توافرها فى مدير الأفراد الناجح وبين كونه معروفا ومحبوبا من كثير من العاملين . غير أن خبرته العملية كانت الى حد ما محدودة، ولم تسنح له الفرص للتعرف على بعض المشاكل العامة للأفراد ، ومن أجل ذلك فقد تقرر عدم انشاء وظيفة مدير الأفراد للشركة بأجمعها فى ذلك الوقت ، وأن يعين الشخص المشتغل حاليا بأعمال التوظف فى المصنع مديرا للأفراد فى المصنع حتى يمكنه الحصول على الخبرة فى معالجة مشاكل الأفراد على نطاق واسع . وبالاضافة الى ذلك فان هذه الفرصة سوف تمكن هذا الشخص من تنظيم شئون الأفراد فى المصنع وبنائها على أسس متينة قبل تحمله مسئولية الأفراد الآخرين فى الادارة العامة وادارة البيع وغير ذلك من ادارات الشركة .

وهنـاك كثير من الأمثلة العمليـة الأخـرى بالنسبة لتعـديل المسئوليات والواجبات لمقـدرة الأفراد وطاقتهم • فمثلا فى احـدى المنشـآت المتوسـطة الحجم نسبيا (بالنسبة للشركة السابق ذكرها) كان مديـر المبيعات يتمتع بمقدرة ظـاهرة فى اختيـار وتدريب عمـال البيـع والاشراف عليهم • غير أنه كان ينقصـه المقـدرة الخاصـة بتحديد السـلع الواجب ادخالهـا فى مجموعة السـلع التى تنتجهـا الشركة وتقدير حجم الطلبات الخاصـة بكل سـلعة ، وكان ينقصـه أيضـا الحكمة والكفـاءة فى تخطيط Planning كميات السـلع والواجب الاحتفـاظ بها فى فـروع الشركة : ولا شـك أنه فى شركة يمثل هذا الحجم غالبـا ما يحسن نيـابة مدير المبيعـات بمثـل هـذه الظروف فقد تقـرر انشـاء وظيفة جديدة هى وظيفة المـدير التجـارى Marchandise Manager واسندت اليه أوجه النشاط التى تتوسـط الانتاج والبيـع ولا تدخـل فى أعمال الانتاج Production الفنية أو الاشراف على عمـال البيـع ، وبذلك عفى مدير المبيعـات مـن مسئولية اتخـاذ القـرارات النهائية الخاصـة بتقرير السـلع الواجب توزيعهـا ، وتحديد حجـم الانتاج من السـلع المختلفة والذى تتـولى ادارة الانتاج اعداده ، والاحتفاظ بسجلات دقيقـة مفصـلة عن المخزون من السـلع المختلفـة فى جميع فروع الشركة وتوجيـه حركة السـلع من المصنع الى الفـروع حتى يمكن الوفـاء بطلبات العملاء فى المواعيد المناسبة ، وكذلك الاشراف على عمليـة شـحن طلبات العملاء اليها •وأسندت كل هذه الأعمال الى المدير التجـارى •

ولا شك أن هذا التنظيم الجديد قد سـاعد مدير المبيعـات على تركيز اهتمـامه فى أوجـه النشـاط التى يتقنهـا ويفضـلهـا وتتفق معهـا قدرته وكفاءته • هذا بالاضافة الى أن هـذا التنظيم قد أتـاح الفرصة للاشراف على مجموعة مهمة وضرورية من أوجه النشـاط التجارى الذى لولاه لمـا أمكن أداؤه بنجاح •

ولقد كان من الممكن إنشاء وظيفة جديدة أعلى من وظيفة مدير المبيعات وتشرف على دائرة أوسع من النشاط ويعطى صاحبها لقب « نائب المدير العام لشئون المبيعات Vice President in Charge of Sales » غير أنه من أجل شخصية مدير المبيعات وعلاقته بعمال ومندوبى البيع ، فقد وجد أنه من الأفضل عدم وضع مدير جديد فوق (أعلى من) الشخص المعروف عنه عموما أنه مدير لادارة المبيعات •

وعلى ذلك يمكن أن يقال أن مثل هذه التغييرات والتعديلات غالبا ما تكون ضرورية بالنسبة للهيكل المثالى للتنظيم ، ويلاحظ أن كثيرا من الشركات تقع فى خطأ كبير عندما تتمادى فى ذلك بشكل من التطرف فتبنى جهازها التنظيمى على أساس الاشخاص وبعيدا عن كل أساس منطقى فى تحديد الواجبات وتجميع أوجه النشاط • ولكنه اذا نصحنا بالابتعاد عن مثل هذا التطرف فانه يجب أن نلاحظ أن كثيرا من التنظيمات يجب أن تغير وتعدل الى درجة معينة لكى تتفق مع مقدرة الأفراد الذين يشغلون الوظائف الهامة • وكثيرا ما يواجه المسئولون فى المشروع مشكلة جهاز الاختيار بين الاستغناء عن خدمات موظف مهم أو استخدام جهاز تنظيمى ليس بالمثالى من وجهة نظرهم • ولكنه عندما يكون للشخص قيمة خاصة لدى المنشأة ، فان تعديلا بسيطا فى الجهاز التنظيمى يكون أحسن حلا للمشكلة من الناحية العملية •

توافر المرونة :

لا شك انه من احدى صفات الآلة انه يمكن الاعتماد عليها فى تأدية نفس العمل مئات بل الاف المرات فهى تؤدى عملية معينة بدقة متناهية وقد يصعب على الانسان عملها بالنسبة لأعمال الانسان حيث انه ان امكن تغيير الخدمة التى تقدمها فان ذلك يكون فى حدود ضيقة جدا •

والجهاز التنظيمي يشبه الآلة في نواح كثيرة فهو يصمم لتحقيق اهداف معينة وله اجزاء متعددة متخصصة تتعاون مع بعضها في تحقيق هذه الأهداف ولكن الجهاز التنظيمي يجب الا تطغى عليه الناحية الالية ويجب ألا يكون صورة طبق الأصل من الآلة من حيث جمودها وعدم مرونتها • حيث أن الأفراد الذين يتكون منهم التنظيم يجب ألا يكونوا مجرد رموز أو هياكل ميكانيكية ، وانما يجب أن يتمتعوا بقسط كاف من الحرية والذكاء حتى يمكن أن يتقبلوا أي تغيير أو تعديل في الظروف التي يعملون فيها •

وعموما يمكن أن يقال أنه اذا بذل مجهود كبير جدا في وضع حد فاصل قاطع بين أوجه النشاط التي تؤديها ادارة معينة وبين أوجه النشاط التي تؤديها ادارة أخرى • واذا استخدمت تعاريف Definitions مفصلة جامدة للواجبات والمسئوليات في جميع أنحاء التنظيم فان هناك احتمال كبير لأن يحول عدم المرونة Inflexibility دون حدوث التعديل اللازم لمواجهة التغيرات الكثيرة والمشاكل الشخصية والانسانية التي لا مجال لها من ظهورها في أي شكل من أشكال الانسان التعاوني •

وحيث أن الجهاز التنظيمي لا يستخدم في ظروف ساكنة Static وانما يعمل في ظروف متغيرة متجددة Dynamic باستمرار ، فيجب ألا يكون جامدا الى حد كبير Too Rigid ، فمثلا نجد أن التغيرات في السوق التنافسية التي توزع فيها منتجات المنشأة ، وضرورة تشغيل المصنع بأقصى طاقة انتاجية لمواجهة زيادة كبيرة في طلبات العملاء • والمحافظة على المال السائل عند صعوبة الاقتراض ، وغير ذلك من الظروف المتعددة تتطلب مرونة كافية في التنظيم تساعده على مواجهة الظروف الجديدة بالموازنة والتعديل اللازم •

التعارض بين التصرفات الفردية والتصرفات الجماعية :

ان دراستنا لدوائر الأعمال تبين لنا أن كل الناس تقريبا يعتمدون الى حد كبير على بعضهم البعض في تصرفاتهم الانسانية وذلك بشكل تعاوني

ملحوظ ونتيجة لذلك فان كل مشروع يعتبر مجهودا تعاونيا Cooperative Effort في ذاته .

وبالرغم من ذلك فان المشروع يجب أن يعتمد على أفراد من مديرين وعاملين في اظهار مميزاته عن غيره من المشروعات وانفراده ببعض الصفات اللازمة لنجاح أعماله ، ولذلك فان الشخصية المعنوية Business Entity لكل مشرع تواجه باستمرار مشكلة التنسيق بين أوجه النشط اللازمة لتحقيق الأهداف العامة وذلك عن طريق العمل الجماعى Collective Action وفى نفس الوقت تعطى الفرد حرية التصرف اللازمة لتنمية روح الأقدام والمبادأة Initiative . وحيث أن الأفراد من مديرين وعاملين هم الذين يكونون العنصر المتحرك Dynamic Element فى جميع الأنظمة الخاصة بالعمل الجماعى ، فانه يجب أن تكون هناك طريقة لافساح المجال أمام الصفة الفردية Individuality التى تنبعث من كل عضو من أعضاء المجموعة الانسانية التى يتكون منها التنظيم .

ولا شك أنه يمكن افساح المجال أمام الحرية الفردية فى بعض نواحى العمل مثل الأبحاث Research والبيع الشخصى Personal Selling وذلك بدرجة أكبر من العمل فى الادارات الأخرى التنظيم حيث يكون عمل كل فرد وتصرفه مرتبط بدرجة كبيرة بعمل الأفراد الآخرين وتصرفاتهم .

وعموما فان المشكلة لها أهمية كبرى بالنسبة للعاملين والمدرين على حد سواء . فالموظف يجب أن يؤمن أنه لكى يمكن نجاح العمل الجماعى فسوف يكون من الضرورى تحديد درجة الحرية الفردية للعاملين . ولذلك فيجب على جميع العاملين أن يبذلوا مجهودا قصيا عند القيام بعمل جماعى تعاونى . ولابد العامل أن يكون مستعدا لأن يرى آراءه واقتراحاته

لا يأخذ بها أولئك الذين يشرفون على المشاكل العامة للمشروع وينظرون الى المنشـأه ككل عند قيامهم بذلك ، ومن جهة أخرى يجب ألا يسمح الجماعة Group أن تسيطر كلية أو أن تتحكم Dominate فى تفكير الفرد اذ يجب على العاملين أن يكون لهم شخصية وأن يكون لهم حق توجيه الأسئلة والاستفسارات وتقديم الاقتراحات رغبة منهم فى تحسين الاجراءات وطرائق العمل التى تسير عليها المنشأة .

ويجب على المدير كذلك عندما يحاول تحقيق نتائج سريعة ألا يخلق أو يستخدم شكلا تنظيميا أو فلسفة ادارية تعمل على عدم تنمية الشخصية الفردية لأعضاء الجماعة . ويجب أن تتوافر المرونة الكافية فى التنظيم لكى تفسح بعض المجال أمام الصفات والمميزات المتنوعة لأفراد التنظيم ، وفى نفس الوقت يجب أن يكون التنظيم من القوة بحيث يثير اخلاص الفرد للمشروع ، وينميه حتى يشعر بالفائدة من التعاون والعمل مع زملائه لتحقيق الأهداف ولا شك أن المدير فى المشروع يواجه مشكلة من أعقد المشاكل — ولكنها شيقة ومحببة الى نفسه — عندما يعمل على ايجاد التوازن المناسب بين التصرفات والأعمال الجماعية والتصرفات والأعمال الفـردية .

الفصل الرابع

الأسلوب العلمى فى التنظيم والاصلاح الادارى

ان العمل الثورى لابد أن يكون عملا علميا ، واذا تخلت الثورة عن العلم ، فمعنى ذلك أنها مجرد انفجار عصبى تنفس به الأمة عن كبتها الطويل ولكنها لا تغير من واقعها شيئ • والعمل هو السلاح الحقيقى للارادة الثورية وهو الذى يحقق النصر الثورى •

والأسلوب العلمى فى التنظيم والاصلاح الادارى ، يعتمد على أسس ومبادىء أثبتت التجارب العملية نجاحها • ولا شك أن النجاح يتأكد عندما تطور هذه المبادىء بالشكل الذى يتفق وظروف المجتمع الذى نعيش فيه وطابع المشاكل التى نواجهها فى مرحلتنا الجديدة من مراحل التطبيق الاشتراكى ، ومن هنا يصبح الأسلوب العلمى متناسبا مع ظروف البيئة ومشاكل التطبيق •

وسوف نتناول فى هذا المجال الأسلوب العلمى فى معالجة المشاكل الحية بالنسبة للتنظيم بشكل عام وبالنسبة للاصلاح الادارى فى الجهاز الحكومى بشكل خاص •

اولا : التنظيم بشكل عام :

سبق أن أشرنا الى أنه يمكن أن ننظر الى التنظيم على أنه وظيفة ادارية تهدف الى تحديد وتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين • واسناد كل مجموعة من النشاط الى شخص مسئولا وتفويضه السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء هذا النشاط ، بحيث يكون هناك تنسيق فى العلاقة بين هذه المجموعات من النشاط وبين سلطات المشرفين عليها • وهذه النظرة الى التنظيم لاشك أنها نظرة واقعية حيث يظهر نتيجة لهـا الهيكل التنظيمى أو الخريطة التنظيمية للمشروع بما فيه من علاقات • وهذا تفهم حقيقى لقوى التنظيم تدفع الى تحقيق الهدف •

ويمكن أيضا أن ننظر الى التنظيم بنظرة أوسع وأكثر مرونة على أنه أى تكوين أو مظهر مرتب محسوس لأى اتحاد انسانى بين مجموعة من الأفراد تشترك فى تحقيق هدف معين متفق عليه • ومعنى هذا أن أى مشروع - فيما عدا مشروع الفرد الواحد - يعتبر تنظيما بذاته • ولكن الأمر سوف يقتضى أيضا أن يحدد اختصاص كل فرد فى المجموعة وأن تحدد العلاقات والسلطات وبالتالى يظهر الهيكل التنظيمى العام المشروع•

ولذلك فمهما كانت النظرة الى التنظيم ، فالمهم فى الأمر هو واقعية التنظيم وحيويته وفعاليته فى تحقيق الهدف الذى يسعى اليه المشروع •

ولا شك أن التنظيم كمشكلة من أهم المشاكل الحيوية الحساسة التى تواجه مجتمعنا بشكل عام ومشروعات القطاع العام بشكل خاص قد أصبح أمرا ملموسا لا يختلف فيه اثنان وتنظيم المشروعات الجديدة يعتبر أسهل بكثير من اعادة تنظيم المشروعات القائمة التى أخذت طابعا معينا وتقاليد خاصة • واعادة التنظيم فى الحقيقة عملية لا تحتاج اليها المشروعات المتعثرة فحسب ، بل تحتاج اليها أيضا المشروعات الناجحة ، اذ أن النجاح - مسألة نسبية ، ودائما هناك مستوى أفضل يمكن الوصول اليه ، ودائما هناك مجال لتخفيض التكاليف وتبسيط الاجراءات وتحسين طرق العمل ومنع الازدواج والاسراف فى الوقت والمجهود ، وسوف تظل هناك مجالات كثيرة لرفع الكفاية الانتاجية للمشروعات والعاملين بها عن طريق التنظيم السليم اذا ما نهج المنهج المناسب واتبع فيه الأسلوب العلمى •

والتنظيم فى حدود المعنى الذى أوضحناه يتناول كثيرا من المشاكل منها ما يتصل بالهيكل التنظيمى العام للمشروع ، ومنها ما يتصل بالوظائف التى يتكون منها التنظيم والعاملين الذين يشغلون هذه الوظائف ، ومنها ما يتصل بلوائح العمل الداخلى فى التنظيم • ولما كانت هذه المجالات

التنظيمية تتناول العديد من المشاكل التفصيلية ، ثالثا سوف نركز على بعض المشاكل الحية الجوهرية فى هذه المجالات والأسلوب العلمى فى معالجتها •

الأسلوب العلمى فى اعداد الهيكل التنظيمى العام :

ان خريطة التنظيم أو الهيكل التنظيمى العام للمشروع هو نقطة الانطلاق لأى عملية تنظيمية أخرى • وهو التنظيم الشامل للمشروع الذى يتناول (كما سبق أن أشرنا) ما يلى :

١ ـ تحديد أوجه النشاط التى يجب أن تبذل لتنفيذ السياسات المحددة والخطط المرسومة التى يتحقق عن طريقها الهدف المطلوب •

٢ ـ تقسيم وتجميع أوجه النشاط هذه فى شكل وحدات عمل (ادارات وأقسام ••• الخ) لتحقيق التخصص وتسهيل الاشراف •

٣ ـ تحديد وتعريف السلطات والصلاحيات التى تمنح لكل مشرف لضمان حسن العمل وبالتالى تحديد العلاقات بين الأجهزة •

٤ ـ مدى الاستفادة باللجان ، وكيفية تنسيق جهود اللجان ووحدات العمل وتجميعها فى شكل مترابط وجهاز تنظيمى واحد •

٥ ـ تصميم التنظيم بالشكل الذى يحقق الأهداف المنشودة ايجابيا مع عدم اغفال الجانب الشخصى من التنظيم ومشاكل الأفراد الذين يعتمد عليهم هذا التنظيم •

ومعنى هذا أن اعداد خريطة التنظيم سوف ينتج عنها اندماجات وتقسيمات فى الأجهزة وتعديل فى السلطات والصلاحيات والاختصاصات الخاصة بالعاملين ، بما يمس قطعا الأوضاع الوظيفية والمادية والأدبية لهؤلاء العاملين وهنا تظهر مدى حساسية هذا العمل •

وقد بذلت محاولات سابقة لاعداد الهيكل التنظيمى العام لمشروعات معينة عن طريق لجنة من المسئولين فى المشروع ، وكانت النتيجة أما أن مثل هذه اللجنة لم تصل الى شيء ، واما أنها توصلت الى ما سمته تنظيم للمشروع لم يمكن تطبيقه ، والسبب فى ذلك أن أعضاء مثل هذه اللجنة يبادرون الى الدفاع كل عن كيانه ، أو يحاول الواحد منهم أن يحصل على كسب من الآخر ، أو يجامل كل منهما الآخر ، أى تأخذ المناقشات الطابع الشخصى بدلا من الطابع الموضوعى ، وبالرغم من خبرة أعضاء اللجنة ومعرفتهم بالمشاكل العملية للمشروع ، فان التنظيم يفقد فى هذه الحالة أهم ميزة عملية له وهى الموضوعية هذا فضلا عن أنه عند محاولة تطبيق التنظيم الذى تعده هذه اللجنة فانه سوف يقاوم مقاومة عنيفة ، بشكل رسمى وغير رسمى لأنه قطعا سوف يوصف بالتحيز ، حقا أو باطلا أنه قد مس مصالح العاملين وصدر أصلا من ذوى مصلحة .

ومن هنا فان الأسلوب الأفضل لاعداد الهيكل التنظيمى العام أن تقوم بهذه العملية جهة استشارة وخبرة خارجية عن الشركة ، فالعين الخارجية فضلا عن أنها أقدر على ملاحظة العيوب ونقط الضعف من أولئك الذين يعيشون دائما ومن يوم لآخر وسط هذه العيوب والنقائص، فانها دائما ما ينظر اليها على أنها جهة محايدة ليست لها مصلحة خاصة الا مصلحة العمل ولذلك فان جهة الخبرة والاستشارة الخارجية عادة ما تجد قبولا من الغالبية فى الشركة ، وبالتالى سوف تجد توصياتها قبولا تاما وخاصة اذا لاحظ خبير التنظيم النواحى الانسانية والسيكولوجية للافادة عند حدوث أى تغيير أو تجديد ، وعالج ذلك فى تطبيقه ومتابعته للتنظيم الجديد .

والأسلوب فى هذه الحالة أن يقوم الخبير بدراسة وفحص نظام العمل بالشركة حتى يمكنه أن يعيش فى ظروفها ومشاكلها . ثم يتقدم بالتنظيم المقترح ومناقشته مع المسئولين ، محافظا دائما على موضوعية [illegible] أن تقابل [illegible] التنظيم المسئولين من المستو[illegible]

المختلفة أثناء دراسته ليحصل منهم على المعلومات ويوضح لهم مهمته في المعاونة ويمهد لقبول التنظيم والتعاون في تطبيقه .

وفيما يلي نورد عددا من الأسئلة والاستفسارات ونواحي البحث في نظام العمل الداخلي بالشركة التي يمكن أن تجتذب خبير التنظيم وتكون محل دراسته ومعالجته :

١ — هل توجه الجهود الأساسية في الشركة الى تحقيق الهدف الرئيسي لها ؟

٢ — هل تضم الشركة هيئة ادارية لها من الكفاءة والخبرة والتدريب ما يؤهلها لتحقيق هذا الهدف الرئيسي . واذا توفر ذلك ، فهل يوجد كل عضو من أعضاء الهيئة الادارية في المكان المناسب له ، وهل تسند اليه المسئولية أو الوظيفة التي هو أهل لها ؟

٣ — هل الهيكل التنظيمي العام للشركة سليم ؟ هل هناك علاقة منطقية سليمة تربط بين الوظائف المختلفة ؟ وهل جمعت هذه الوظائف أو أوجه النشاط على أساس منطقي سليم لتحقيق أكبر كفاية انتاجية ممكنة ؟

٤ — هل هناك خريطة تنظيمية Organization chart تبين الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ؟

٥ — هل هناك دليل للتنظيم Organization Manual في الشركة يبين ويعرف الوظائف الادارية المختلفة ، ومسئولياتها ، وسلطات القائمين عليها ، والعلاقات المختلفة بينها ؟

٦ — هل يفهم كل عضو من أعضاء الهيئة الادارية في الشركة عمله ، وسلطته ، ومسئوليته ، وعلاقاته بالآخرين فهما واضحا جليا ؟ اذا كان

الأمر كذلك فيجب ألا يكون هناك أى تداخل فى الاختصاص ، أو أى تعارض فى السلطات ، أو أى ضجر أو شعور غير طيب بين المديرين ، كما يجب أن تصدر القرارات الادارية من أصحابها فى الأوقات المناسبة ، وإلا يسمح بأعمال متأخرة أو مهملة بأى حال من الأحوال داخل هذه الشركة .

٧ — هل هناك تنسيق ، وتعاون طيب بين وحدات العمل المختلفة فى الشركة ؟ هل هناك ادارات تعمل فى استقلال تام عن الادارات الأخرى .

٨ — هل هناك مراجعة مستمرة لخريطة التنظيم ودليل التنظيم فى الشركة ؟

٩ — هل هناك عاملون لهم أكثر من رئيس مباشر ، أو هل هناك عاملون ليس لهم رئيس بالمرة . اذا كان هناك مثل هذه الحالات فى الشركة، فلابد أن تقل الكفاية الانتاجية ويسود الارتباك فى العمل .

١٠ — هل هناك مديرون يشرفون على عدد من المرءوسين أكثر من طاقاتهم ؟ اذا توفر ذلك فى الشركة فلابد أن تضعف عمليات التخطيط ، والتوجيه ، وتنمية الكفايات ، والرقابة ، أى لابد أن تضعف كفاية الوظائف الادارية الواجب تأديتها فى الشركة .

١١ — هل أسندت جميع أوجه النشاط الضرورية فى الشركة الى الأشخاص المناسبين من أعضاء الهيئة الادارية فى الوحدات الانتاجية المختلفة ؟

١٢ — هل لدى الشركة أى برنامج لشغل الوظائف الادارية التى تخلو : هل تتبع سياسة خاصة بالترقية من الداخل ، أو هل هناك برنامج خاص للاختيار والتعيين ، أو هل يتم التعيين على أساس غير رسمى محدد؟

١٣ ـ هل هناك برامج لتنمية وتكوين الهيئة الادارية ؟ هل هناك برامج لتدريب الأفراد ورفع كفايتهم الانتاجية فى الشركة ؟

١٤ ـ هل هناك تقويم Evaluation دورى لأعضاء الهيئة الادارية لمعرفة مدى تقدمهم ونجاحهم وامكانياتهم المقبلة ؟

١٥ ـ هل يطلب من أى عامل أو رئيس أن يكون فى وقت واحد مساعداً وناقداً لموظف آخر ؟ اذا كان ذلك موجودا فى الشركة فلا شك أن العلاقات الانسانية فيها سوف تكون غير طيبة •

هذا وبعد أن تتجمع لدى خبير التنظيم البيانات والمعلومات اللازمة بالاجابة عن الأسئلة السابقة وغيرها ، وبعد أن يصبح فى الصورة ، واعيا لظروف الشركة الخاصة وظروف أفرادها وتصرفاتهم وكفاياتهم ، يمكن لهذا الخبير أن يقوم بوضع التنظيم الجديد لهذه الشركة • ويجب أن تتم هذه العملية على مراحل وفى خطوات مسلسلة منطقيا ، كما سبق أن أشرنا وفيما يلى اقتراح التطورات التى يمكن اتباعها فى وضع التنظيم الجديد :

١ ـ تحديد وتعريف الهدف ، حيث أنه لايوجد تنظيم نموذجى يمكن وضعه لأى مشروع ، وانما التنظيم يوضع بناء على الظروف الخاصة بالشركة والهدف مهم جدا فى تحديد مقتضيات التنظيم الذى سوف يسعى لتحقيقه بأحسن الوسائل وأقل التكاليف •

٢ ـ تحديد الوظائف الضرورية لتحقيق الهدف • ولاشك أن بعض هذه الوظائف وأوجه النشاط سوف يكون رئيسيا وبعضها سوف يكون فرعيا للخدمة ، ولكنه يجب تحديد كل منها •

٣ ـ تجميع الوظائف فى وحدات أو أجهزة للعمل وذلك على أساس التشابه أو التكامل ، وطبقا للطرق الشائعة والمناسبة للشركة ، والتى سبق شرحها •

٤ — تحديد اختصاصات أجهزة ووحدات العمل بالشركة وتحديد للشخص الذى يشرف على كل منها ويتحمل أعباءها .

٥ — تعيين أفراد مؤهلين ذوى كفاية مناسبة لمزاولة الأعباء وتحمل المسئوليات المختلفة فى الشركة . ومعنى ذلك أن اعادة التنظيم عادة ما تقتضى اعادة توزيع الأفراد فى الشركة ، وقد يقتضى الأمر تزويدهم بكفايات جديدة ويلاحظ أن يتم عادة توزيع الأفراد الحاليين ، أو تعيين الأفراد الجدد ، على أساس المؤهلات والكفايات التى تتطلبها الوظيفة التى سوف يشغلها كل فرد ، هذا بالاضافة الى تحديد نوع وكمية التدريب اللازمة لكل فرد أو مجموعة لمعاونته بشكل سريع فى القيام بأعباء وظيفته الجديدة .

٦ — تعريف كل فرد بوظيفته ، ومسئولياته وسلطاته ، وعلاقاته بالآخرين فى الجهاز التنظيمى للشركة ويجب أن يتم ذلك بوضوح تام ، وبناء على شرح وتوضيح الغرض الأساسى من اعادة التنظيم وكيف أن هذا التنظيم الجديد سوف يرفع من الكفاية الانتاجية للأفراد ، وسوف يتيح أمامهم فرصا أحسن للترقى والنجاح ، ولاشك أن هذه مهمة شاقة تحتاج الى لباقة تامة من خبير التنظيم الذى يتولى اذابة الثلوج التى عادة ما تكون فى صدور الأفراد عند كل تجديد أو اعادة تنظيم فى أعمالهم . والحقيقة أن نجاح التنظيم يتوقف الى حد كبير على مدى فهمه وقبوله بواسطة الأفراد والأمر لايحتاج فقط الى قبول التنظيم بواسطة المسئولين فى المنشأة . وانما يحتاج أيضا ترويجه بين جميع القوى العاملة فى المشروع . ومن أجل ذلك يحتاج الأمر الى تحسين الصلة وتوطيدها بين خبير التنظيم والأفراد فى الشركة أثناء دراسته وفحصه ويحتاج الأمر كذلك الى شرح وتوضيح ومتابعة ، لتطبيق التنظيم الجديد ومن أجل هذا لابد أن يكون خبير التنظيم راعيا لعقلية واتجاهات هؤلاء الأفراد .

ويتوقف نجاح هذا الأسلوب في التنظيم على اقتناع الادارة في الشركة بأهمية وضرورة التنظيم حتى لايكون الأمر مجرد مسايرة الاتجاه العام نحو التنظيم ، أو مجرد المباهاة بوجود مايسمى بالتنظيم • وانما تكون هناك جدية وحرص على تطبيق التنظيم والاستفادة بمزاياه • فقد لوحظ مثلا فى حالات كثيرة عندما أنشئت أجهزة جديدة حيوية فى تنظيمات بعض الشركات ، مثل ادارات التخطيط والمتابعة والعلاقات العامة والتنظيم والتدريب • أن اتخذت من الادارة أما مجالا لترقية واستفادة البعض أو مكانا لنفى البعض • وبالتالى فقدت هذه الأجهزة الحيوية فاعليتها • ولم تتحقق الاستفادة المرجوة من انشائها • بل وقد يؤدى ذلك الى اضعاف الثقة عموما فى التنظيم •

هذا ويلاحظ أن خبراء التنظيم المحليين أفضل كثيرا من الخبراء الأجانب • وليس فى هذا تعصبا وانما لأنه من الضرورى أن يفهم الخبير طبيعة مجتمع العاملين فى الشركة قبل أن يستطيع وضع تنظيم عملى ، بما يصعب على الخبير الأجنبى ، وخاصة أن فترة أقامته محدود • وبالتالى تكون تنظيماتهم بعيدة عن التطبيق • وهنا تبرز أهمية العناية بتدعيم الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، وانشاء مراكز البحوث فى الجامعات تجميعا للخبرات وتشجيعا للعمل العلمى الجماعى ، ويقتضى ذلك قطعا معاونة وتجاوبا من الشركات والمؤسسات ، ولا أقل من أن يخصص فى ميزانية كل شركة اعتماد مالى لأعمال البحوث ومنها بحوث التنظيم وبحوث العمليات •

الاسلوب العلمى فى توصيف الوظائف وشغلها بالعاملين :

ان الخطوة التى أخذت نحو توصيف الوظائف فى شركات القطاع العام كانت ولا شك خطوة ضرورية لحسن تخطيط وتوزيع القوى العاملة، وبالتالى وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب والتحول من تطبيق مبدأ تسعير الشهادات الى تطبيق المبدأ الاشتراكى لكل على قدر عمله •

وبالرغم من أن هذه الخطوة قد نبهت الأذهان وأثارت الوعى فى القطاع العام بالنسبة لهذه الأهداف ، الا أن الأسلوب الذى اتبع لم يحقق كل الفوائد المرجوة وذلك للأسباب الآتية :

١ — أن كثيرا من الشركات قامت بعملية توصيف الوظائف دون وجود تنظيم عام يحدد هذه الوظائف ، وبالتالى فقد كان التوصيف للوظائف شخصيا وليس موضوعيا • فقد وصفت الوظيفة من أجل من يشغلها ، وليس من أجل وضعها التنظيمى ودورها فى تحقيق الهدف ، هذا بصرف النظر عن وجود ازدواج أو اسراف فى وظائف معينة ونقص فى وظائف أخرى •

٢ — قيمت الوظائف أيضا على أساس مرتبات شاغليها أو على أساس الأفراد الذين يستقر عليهم الرأى فى شغلها ، وبالتالى فقد كانت العملية تقييم أفراد وليست تقييم وظائف •

لذلك فان الحل لهذه المشاكل يتلخص فيما يلى :

١ — أنه لابد من اعداد التنظيم العام للشركات قبل البدء فى توصيف الوظائف •

٢ — بناء على التنظيم تحدد الوظائف اللازمة بشكل موضوعى ويتم توصيفها أيضا بشكل موضوعى حسب وضعها فى التنظيم وأهميتها فى نشاط الشركة وتحقيق أهدافها على أن تعهد هذه العملية بشكل أساسى الى جهات الخبرة والاستشارات التنظيمية الخارجية عن الشركة لنفس الأسباب التى أوضحناها سابقا •

٣ — بناء على التوصيف الموضوعى يمكن أن يتم تقييم الوظائف بشكل موضوعى بعيدا عن التأثر بأشخاص العاملين وعلاقاتهم بالمسئولين فى الشركة •

٤ - بناء على التوصيف وتحديد العدد النوعى اللازم من القوى العاملة يمكن تخطيط التعليم والتدريب وتوزيع القوى العاملة على أساس سليم يحقق وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب •

وهناك مشكلة أخرى يجب أن نلفت اليها النظر فى هذا المجال ،وهى مشكلة الطائفية فى شغل المناصب الادارية الرئيسية فى الشركات • حيث أننا بشكل عام نجد مناصب الشركات الغذائية والمطاحن والمضارب محتكرة للزراعيين لأنها زراعية ، ومناصب الشركات الصناعية للمهندسين ، ومناصب البنوك وشركات التأمين للتجاريين ••• الخ •

والحقيقة أن المشكلة أعمق من ذلك ، فالمناصب الادارية هذه تحتاج أصلا وأساسا الى خبرة وكفاية ادارية ، وشاغلها مهما كانت مهنته السابقة أو تخصصه الفنى السابق فهو الآن مدير لابد أن يعطى الأهميـة لجميع النواحى الفنية التى يشرف عليها ، ولا يجب أن يتحيز لاحدى هذه النواحى الفنية حتى ولو كان ذلك هو تخصصه السابق والا فقد المدير صلاحيته كمدير • هذا فضلا عن أن المدير فى وضعه الادارى لا يتعرض للنواحى الفنية الا بشكل عام تاركا التعمق فيها لمساعديه من الفنيين المهنيين من التخصصات المختلفة الهندسية والتجارية والقانونية ••• الخ وعلى ذلك فان الأساس فى شغل هذه المناصب يجب أن يكون مبدأ الكفاية الادارية بعيدا عن أى تعصب أو طائفية مهنية •

الأسلوب العلمى فى اعداد اللوائح :

ان الأصل فى لوائح العمل الداخلى بالشركات أن تكون خاصـة بالشركات ومشاكلها الخاصة وظروفها المحليـة التى عادة مـا تختلف عن الظروف فى شركة أخرى أو قطاع آخر • فلا شك أن هناك اختلافا فى المشاكل والظروف الخاصة بشركة بلاستيك عن شركة أسمدة عن شركة ورق بالرغم من أن كل هذه الشركات كلها تابعة لقطاع نوعى واحـد وهـو الصناعات الكيماوية • كما أن ظروف ومشاكل شركة راكتا للورق تختلف

تنشأ من ظروف ومشاكل شركة الورق الأهلية . هذا فضلا عن اختلاف ظروف الشركات الصناعية عن شركات المقاولات عن شركات التجارة .

والأصل فى اللائحة انها أداة لتنظيم العمل الداخلى ، وأداة للرقابة أيضا وبالتالى فهناك قوتان مضادتان تتنازعان هذه العملية . المرونة فى العمل من ناحية حيث تقتضى اعداد لائحـة خاصة بالعمل فى كل شركـة والرقابة المركزية من ناحية اخرى حيث تقتضى الاتجاه نحو توحيد اللوائح وتعميم تطبيقها . والظاهر حقيقة أن القوة الثانيـة هى التى تغلبت على القوة الأولى بدليل سريان اتجـاه توحيد وتعميم اللوائح على الشركات وقطاعات العمل . وهذا ماأدى الى عرقلة وتجميد العمل فى كثـير من الشركات وبالتالى ظهور الشكوى من ذلك . فهل يعقل على سبيل المثال أن يطبق بشكل عام مبدأ الشراء المباشر بحد أقصى ٢٠٠ جنيه فى حـين أن هذه القيمة قد تكون محدودة جـدا فى حالة شركـات المقـاولات الكبيرة .

ويلاحظ أن هناك نقطة هامة قد خفيت على أصحاب الرأى بعمومية اللوائح وهى أنهم لازالون يعولون كثيرا على اللوائح بالنسبة للرقابة المركزية وهو نفس الاتجاه الذى كان سائدا قبل تطبيق مبـدأ التخطيط الشامل فى الدولة . ولذلك فيجب أن يكون واضحا أن هناك فرقا كبيرا بين أهمية اللوائح كأداة الرقابة المركزية فى مجتمع بلا خطة ، وأهميتها فى مجتمع يسير على نظـام التخطيط الشـامل . ففى الحـالة الثانية حيث التخطيط الشامل وحيث ظروفنا الحالية يجب أن تكون الرقـابة المركزية رقابة على تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة أى رقابة على الأداء وعلى نتائج تنفيذ الخطة أكثر منها رقابة على مجرد تنفيذ لوائح .

وعلى ذلك وفى حدود هذا المفهوم ، نرى أن الأسلوب الأفضل فى مرحلتنا الحالية أن يترك لكل شركة وضع لوائح العمل الداخلى لهـا فى المشتريات والمخازن والشئون المالية ، توجيها لـلأداء الداخلى ، وأداة

للرقابة الادارية الخاصة بالشركة نفسها ، ولا مانع من توجيهات عامة من المؤسسات الى الشركات لمراعاتها ولكن فى أضيق الحدود .

ثانيا – خطة الاصلاح الادارى فى الجهاز الحكومى

ان الشعب المصرى فى يوم بدء ثورته المجيدة فى ٢٣ يوليو سنة ١٩٥٢ أدار ظهره نهائيا لكل الاعتبارات البالية التى كانت تبدد قواه الايجابية وداس بأقدامه على كل الرواسب المختلفة من بقايا قرون الاستبداد والظلم . وأسقط الى غير رجعة جميع السلبيات التى كانت تحد من ارادته فى اعادة تشكيل حياته من جديد .

ولقد اختار الشعب المصرى الحياة الاشتراكية كحل ثورى لمشكلة التخلف الاقتصادى والاجتماعى فى مصر . وكان هذا الحل الاشتراكى حتمية تاريخية فرضها الواقع وفرضتها الطبيعة المتغيرة للعالم فى النصف الثانى من القرن العشرين .

ولا شك أنه لايمكن تحقيق المفاهيم والقيم الاشتراكية بشكل عملى الا اذا أقيمت تشييدات وأجهزة تتمثل فيها تلك القيم وهذه المفاهيم .

والجهاز الادارى للدولة من أهم هذه التشييدات ، فالجهاز الادارى له دور ايجابى فى تدعيم الاشتراكية وتوطيد أركانها ، فاذا اختل هذا الجهاز وتسرب اليه الفساد انعكس ذلك على تنفيذ الاشتراكية بمفاهيمها العملية الحقيقية ، وأضعف من آثارها . ولذلك كان لابد من أن يعاد تنظيم هذا الجهاز ، اذ أن دكتاتورية الروتين والموظف وسوء معاملته للمواطنين تشكل خطرا حقيقيا على الايمان بالاشتراكية .

والجهاز الادارى كجزء من تشييدات المجتمع لايمكن أن يعيش فى فراغ ، بل لابد أن يواجه تغييرا جذريا لكى يتمشى مع المفاهيم الاشتراكية التى هى واقع حياتنا وثمرة ثورتنا .

واذا كان الجهاز الادارى يعتبر نفسه فى ظل الرأسمالية طبقة فوق الشعب فان الحل لابد أن يكون جذريا ، ولابد أن يوضع الجهاز الحكومى الادارى فى وضع جديد يشعر الشعب معه أنه هو الطبقة السائدة وأن الجهاز الحكومى فى خدمته . وهذا يتطلب أيضا تغييرا ثوريا فى الجهاز الادارى للدولة .

واذا كان التخطيط قد أصبح واقعا حتميا فى الدولة فان عدم ملاءمة الجهاز التنفيذى الذى كان قائما قبل الخطة والذى هو تراث الماضى ومحصلة تاريخية قد ألجأ الدولة الى انشاء تنظيمات جديدة لتقوم بالمسئوليات والأعباء المفروضة ومجهودات التنمية المقررة مع ترك الأجهزة التى كانت قائمة دون اعادة النظر فى تحديد اختصاصاتها ومسئولياتها مما خلق من الازدواج والتضارب والتعارض فى العمل مالابد من تحديده وعلاجه . ولذلك كان لابد من مراجعة شاملة منطقية للجهاز الادارى .

واذا كانت الدولة قد طبقت نظام الادارة المحلية الذى أعاد توزيع الخدمات وكيفية أدائها ، فان ذلك لابد أن يقابله تعديل وتغيير فى بناء الوزارات وفى عددها واختصاصاتها بما يتفق ونظام الادارة المحلية .

وكذلك فان نجاح القطاع العام ومشروعاته لايمكن أن يتحقق الا فى بلد يكون جهازه الادارى على مستوى عال من الكفاية،وهذا يتطلب اعادة بناء هذا الجهاز الادارى .

كل ذلك يشير أيضا الى ضرورة اعادة صياغة القوانين لتخدم العلاقات الاجتماعية الجديدة التى تقيمها الديموقراطية السياسية تعبيرا عن الديمقراطية الاجتماعية لأن كثيرا من المواد القانونية التى مازالت تحكم علاقاتنا الاجتماعية قد جرت صياغتها فى جو اجتماعى متخلف . ولاشك أن أول مايعزز سلطان القانون هو أن يعتمد وجوده من أوضاع المجتمع المتطورة . كما أن القانون أيضا وهو فى حد ذاته صورة من

صور الحرية لابد أن يسايرها في اندفاعها الى التقدم ولايجب أن تكون مواده قيودا تصد القيم الجديدة فى حياتنا .

كذلك فاللوائح الحكومية يجب أن تتغير تغيرا جذريا من الأعماق لتكون قادرة على خدمة ديموقراطية الشعب كله .

الأسلوب العلمى للاصلاح الادارى :

ان طبيعة الأمور وحقيقة التطور الثورى فى جميع المجالات قد حددت ماهية الاصلاح الادارى المطلوب ومداه . فليس الهدف أبدا ترقيع الجهاز الحكومى من هذه الناحية أو تلك . وبذلك فليس الهدف أبدا دراسة المشاكل التى يعانى منها الجهاز الادارى والحكومى وحصرها وتصنيفها على أساس اعتبار كل منها هدفا للاصلاح وبذلك تعطى أولويات لمشاكل معينة ثم تعرض للاصلاح حسب برنامج زمنى ، ومتى انتهى تنفيذ البرنامج على هذا الأساس نكون قد انتهينا من اصلاح الجهاز الادارى أن الأمر أعمق من ذلك بكثير . فالاصلاح الذى يفرضه مجتمعنا الجديد والذى تحدده طبيعة الاندفاع لثورتنا الاجتماعية هو اصلاح جذرى شامل يتناول الأسس والأوضاع والأفكار والقيم والمعتقدات التى تسود الأجهزة الادارية . وبالطريقة أخرى فان الجهاز كله يجب أن يعاد بناؤه على أسس وأوضاع وقيم جديدة حددها لنا الميثاق الوطنى . أن الثورة الاجتماعية التى نخوضها قد بدأت تسدك كل الأوضاع والقيم والمعتقدات التى كانت تسود مجتمعنا . ولابد لها أن تتغلغل الى الأجهزة المختلفة التى هى تشييدات ذلك المجتمع وبنيانه والا كانت مجرد ثورة لاتلبث ان تنطفىء .

والاصلاح الجذرى للمشاكل اذن لا يمكن أن ينظر الى الأمور فى أى جهاز على أنها مجرد مشاكل هنا أو أخطاء هناك يمكن حصرها ثم دراستها واصلاحها حسب برنامج زمنى . ان هذا الاجراء لا يمكن

يصل الى مكونات من أوضاع ومعتقدات وقيم • بل يمكن القول أن الاصلاح بهذه الصورة لايخرج عن كونه ترقيعا للجهاز القديم • ومن خصائص الترقيع أن يلتزم شكل الجهاز ، القائم وحدوده ، ولابد أن يتشكل ويتلون بأوضاعه وقيمه ومعتقداته • وعلى هذا الأساس لانكون قد عملنا شيئا وتضيع كل الجهود أمام متناقضات الجهاز القائم •

وفضلا عن أن اصلاح الأداة الحكومية عن طريق دراسة المشاكل وحصرها وايجاد حلول لها لا يمكن أن يجدى ، فانه يكون مضللا ، اذ يضللنا حتى فى فهم الأمور فى اتجاهها السليم • فقد يظن مثلا أن نص الميثاق على أن يكون الجهاز الحكومى فى خدمة الشعب يعنى أن مشكلة معاملة الادارات الحكومية التى لها صلة بالجمهور هى مشكلة يجب أن تعطى أولوية خاصة • وعلى هذا الأساس توجه الجهود لمعالجة تلك المشكلة كأنها جزء يعيش فى فراغ وانعزال عن باقى الجهاز الحكومى • وبالطبع لن ينفع أى حل يقوم على هذا الفرض ، بل أن كل الجهود التى تبذل للحصول على نتائج ايجابية بخصوص هذه المشكلة تكون بمثابة ضغط على العاملين فى هذه الادارات ، وقد يفسر بأنه ضغط من أجل الشعب فيسبب وقيعة بين هؤلاء العاملين وبين الشعب •

ولعل فى دراسة برنامج العمل الوطنى ما يساعد كثيرا فى هذا السبيل فقد وضع برنامج العمل الوطنى خطوات أساسية شاملة كاملة المدى للعمل وتتلخص الخطوات فى : التقاء القوى الشعبية فى هيئة مؤتمر لاقرار الميثاق الوطنى الذى يضع أسس العمل فى المجالات ، ووضع أسس التنظيم الشعبى ووسائل تنفيذ تشكيلات ذلك التنظيم الخ وعلى أساس

تنفيذ تلك الخطوات يكون هناك ضمان لحل المشاكل المختلفة حلا جذريا يتناسب مع أفكارنا الثورية الجديدة •

وبذلك فبرنامج العمل الوطنى لاصلاح المجتمع لم يقم أبدا على أساس بحث المشاكل التى يعانى منها المجتمع المصرى وتصنيفها ثم وضع طرق بديلة لعلاجها ثم وضع أولويات لتنفيذ هذا العلاج • ولو اتبع مثل ذلك لضاعت الجهود دون الوصول الى أى اصلاح •

ان برنامج العمل الوطنى يقوم على مبادىء وأفكار وقيم ثورية جديدة لبناء مجتمع جديد • ولا بد له أن يدرك أولا المبادىء والأفكار القديمة وأن يهز الأسس التى قامت عليها تشييدات المجتمع كله حتى يمكن للمبادىء والأفكار والقيم الجديدة أن تسود • ولو اقتصر الأمر على مجرد بحث مشاكل وايجاد حلول لها فى ظل المبادىء والأفكار والقيم القديمة وفى ظل الأجهزة والتشييدات التى تمثلها لما أمكن حل أى مشكل •

وبذلك فليس من سبيل للاصلاح الثورى للأداة الحكومية الا باعادة بناء الأجهزة التى تتكون منها ، وخطة اعادة البناء لا بد أن تقوم على خطوات شاملة كاملة المدى ولا بد أن يقوم أساس ذلك على أفكار ومعتقدات وقيم جديدة مستمدة من الأسس والأفكار والقيم التى تتمثل فى ميثاقنا الوطنى • وبذلك فقط تكون الأجهزة خالية من المتناقضات وتستطيع أن تؤدى رسالتها الجديدة • وبذلك أيضا تصبح عملية ايجاد حلول للمشاكل مسألة بسيطه ممكنة •

ووضع خطة لاصلاح الأداة الحكومية تقوم اذن على وضع برنامج زمنى لخطوات شاملة كاملة المدى تمثل كل خطوة منها دورا فى ذلك البناء وبذلك فمتى تم تنفيذ الخطة يكون قد تم تنفيذ البناء كله ويكون

صالحا يمثل أفكارنا ومبادئنا ومعتقداتنا وقيمنا ولا تصبح هناك متناقضات تمنع الوصول الى الأهداف المبتغاة • اننا بذلك نضمن أن المشاكل التى تعانيها الآن الأجهزة الحكومية القائمة يمكن أن نحلها بتفكير سليم بسيط هادىء •

ونخلص من ذلك الى أن خطة اصلاح الآداة الحكومية اصلاحا جذريا هى خطة خطوات شاملة كاملة المدى للبناء تمثل كل خطوة طبقة من طبقات ذلك البناء وليست خطة مشاكل وأولويات مشاكل • وبالتالى فان الاسلوب العلمى لوضع خطة الاصلاح الادارى فى الحكومة يتبلور فى الخطوات التالية :

أولا : تحديد الأهداف والأسس التى يقوم عليها التنظيم •

ثانيا : اعداد خريطة التنظيم العام للدولة وذلك فى حدود الأسس السابقة وبشكل يحقق الأهداف المحددة ••• على أن يتناول المستويات العامة دون الدخول فى هذه المرحلة فى تفصيل الوحدات الداخلية فى كل جهاز من الأجهزة العامة •

ثالثا : خريطة التنظيم لكل وحدة عامة أو جهازعام(وزارة•••الخ)•

رابعا : تحديد اجراءات العمل الداخلى فى كل وحدة أو جهاز داخلى (ادارة ••• مصلحة ••• الخ) من وحدات وأجهزة الخريطة التنظيمية لكل وحدة أو جهاز عام •

خامسا : وضع وصياغة اللوائح والقوانين •

سادسا : اعداد الأفراد والمعدات والأجهزة اللازمة لحسن سير العمل •

وختاما يمكن أن يقال أن الاسلوب العلمى فى حل مشاكلناالتنظيمية وتحقيق الاصلاح الادارى فى القطاع العام والحكومة ، لا بد أن يتمشى مع ظروفنا الخاصة المحلية فى اطار من المبادىء العلمية السليمة وفى ضوء خبراتنا السابقة ودروسنا من الأخطاء التى حدثت والتجارب التى مررنا بها فى التطبيق ومواجهة مثل هذه المشاكل ،واذا كانت المبادىء العلمية موجودة ومعروفة واذا كانت الخبرات والكفايات العلمية متوافرة فى بلدنا ، فلا معنى مطلقا لأن يستبدل الطريقة العلمية فى حل مشاكلنا بطريقة التجربة والخطأ الغير مضمونة النتائج والتى تحملنا الكثير من التكاليف فضلا عن أنها لاتتناسب مع معدل التطور والتقدم الذى نهدف اليه .

الباب السابع

تكوين وتنمية الهيئة الادارية

STAFFING

١ ـ الوظيفة الادارية .

٢ ـ الأختيار والتعيين والترقية فى المناصب الادارية

٣ ـ التدريب وتنمية الكفايات الادارية .

الفصل الأول

الوظيفة الادارية

ان تكوين وتنمية الهيئة الادارية Stafting وظيفة ادارية تتضمن اختيار المديرين وتعيينهم، وتدريبهم ، وترقيتهم وتركهم للخدمة Retirement وتتكون الهيئة الادارية فى المنشأة من المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام والمشرفين على العمال . أى أنها لا تضم فقط أولئك الذين يشغلون وظائف عامة فى المنشأة ، وانما تضم أيضا الوظائف المتواضعة الخاصة بالاشراف .

ولاشك أن الرأى الخاص باعتبار «تكوين وتنمية الهيئة الادارية» وظيفة ادارية حديثة نسبيا (١) ، ومعظم الكتاب يفترضون أن المديرين موجودون فى المشروع (٢) . ولقد تأثر القليل من الكتاب بأبحاث علماء

(١) من الكتاب الذين اتخذوا هذا الاتجاه ما يلى :

a) M. J. Dooher and V. Marquis (eds.) The Development of Executive Talent. American Management Assoc., New York, 19??

b) J. W. Riegel. Executive Development. Univ. of Michigan Aun Arbor, 1952.

c) H. Koontz and C. O'donnell, Principles of Management, McGraw Hill Book Co. Inc., New York, 1955.

(٢) نفس هذه المجموعة من الكتاب مايلى :

a) J. D. Moony, The Principles of Organization, Revised. Harper & Brothers, New York, 1939.

b) E. Peterson and E. G. Plowman, Business Organization and Management, Revised ed., Richard D. Irwin, Home-wood, Ill. 1949.

c) R. C. Davis, The Fundamentals of Top Management Harper and Brothers, New York, 1952.

النفس والاجتماع ، ولذلك اهتموا بتعيين وتدريب المساعدين (١) Subordinate Managers ، دون أى تفكير فيما اذا كان هذا النشاط جزءا من وظيفة ادارية .

وعموما فإن التغييرات التى حدثت فى الظروف التى وجد فيها مديرو المشروعات هى من ضمن الأساليب الهامة التى أدت الى الاهتمام بتكوين الهيئة الادارية كوظيفة ادارية Executive Function لا تقل فى أهميتها عن أية وظيفة ادارية أخرى . فالزيادة فى حجم المنشآت ، والمنافسة ، والتدخل الحكومى ، وقوة النقابات العمالية ، تعتبر العوامل الرئيسية فى الحاجة الى مديرين أكفاء مهرة . ولذلك عمل المسئولون فى المشروعات على تكوين جيل ادارى يمكنه أن يتولى القيادة فى المستقبل ويعتمد عليه فى مواجهة المشاكل المتزايدة فى العصر الحديث . ولقد بدأ المديرون فى المشروعات يشعرون بأن ذلك من أهم واجباتهم الادارية التى يتوقف عليها مستقبل المشروع الى حد كبير . ولا عجب فى قول أحد مديرى الشركات الأمريكية الكبيرة « ان مستقبل أى مشروع يتوقف على أفراده أكثر من أى عضو آخر » ولذلك فمن المهم أن يهتم بالوظيفة الادارية الخاصة بتكوين الكفايات الادارية وتنميتها ، حتى يمكن زيادة عدد المديرين لمقابلة حاجات المشروعات المتزايدة اليهم ، وخاصة مع وجود هذا النقص الملموس فى القوى الادارية حتى فى البلاد المتقدمة .

مسئولية تنمية الهيئة الادارية :

ان واجب المدير أن ينظر الى تنمية خلفه وتقدمه Development مثلما ينظر تماما الى تنظيم المنشأة أو القسم ، والى توجيه مساعديه ،

(١)

a) M. T. Copeland and A. R. Towel, The Board of Direetors and Business Management, Harvard Univ. Press, 1947.

b) C. I. Branard, Organization and Management, Harvard Univ Press, 1919.

والى وضع الخطط والبرامج فى أحسن صورة وبشكل يحقق أهداف المنشأة ، والا فان هناك احتمالا كبيرا الى تأخرها وفشلها فى تحقيق أهدافها ، وبالتالى الى خروجها من ميدان العمل وتوقف نشاطها . ولاشك أن الاهتمام الذى يعطيه المدير لتنمية خلفاء له فى المنشأة ، هو بمثابة تكاليف رأسمالية لرفاهية المنشأة فى المستقبل .

وقد تسند مسئولية « تكوين وتنمية الهيئة الادارية » ، ومعالجة مشاكلها الى ادارة الأفراد فى المنشأة . وهذه الطريقة مغرية بالنسبة لأولئك المديرين الذين يرغبون فى القاء العبء على بعض المساعدين . ولكن الدراسة الوثيقة لنواحى الموضوع سوف تكشف عن الحقيقة أن المكان المناسب للقيام بهذه الوظيفة (تكوين الهيئة الادارية) ليس فى ادارة الأفراد وليس فى أى ادارة أخرى فى المنشأة ، فتنمية مديرى المستقبل لا يمكن تحويلها الى عملية روتينية . كما أن تحديد الأشخاص الذين يمكن تنميتهم عملية دقيقة تحتاج الى درجة كبيرة من الحكمة ، بحيث تجد أن القلة من الناس هم الذين يثقون فى أى شخص للقيام بذلك .

وليس من المستحب أيضا أن يتحمل كل مدير فى المنشأة مسئولية اختيار ، وتعيين ، وتدريب خلف مناسب له ، فعموما نجد أن وقت أغلب المديرين ومعرفتهم والتسهيلات الموجودة لديهم قد لا تسمح بمزاولتهم هذه الوظيفة . كما أن الطريقة الخاصة باشتراط ترقية المشرفين على وجود خلف كفء مناسب يمكن أن تستخدم للحصول على تعاون عدد كبير من المديرين والمشرفين فى أى برنامج عام لتكوين الهيئة الادارية . ولكن هذه الطريقة يجب أن تستخدم كمجرد طريقة للضغط وليس لحل المشكلة .

والمسئولية النهائية فى اختيار ، وتعيين ، وتدريب ، وترقية ، وتقاعد المديرين تقع على عاتق المدير العام وكبار مساعديه (المستوى

الادارى التالى للمدير العام) الذين تتكون منهم الهيئة الخاصة بالادارة التنفيذية التى تتولى رسم السياسة التنفيذية الداخلية للمنشأة • فهؤلاء المديرون تقع عليهم مسئولية تنمية السياسة Developing Policy ، واسناد التنفيذ الفعلى لها الى أحد المساعدين ، والتأكد من أن البرنامج المرسوم ينفذ بدقة • ويجب على هؤلاء المديرين (الادارة التنفيذية) ، عند رسمهم للسياسات ، أن يتدبروا المشاكل الخاصة بتنمية برنامج رسمى لتكوين الهيئة الادارية ، وما اذا كانت الترقية من الداخل أو الحصول على المديرين من خارج المنشأة وأين يمكن البحث عن المديرين ، واجراءات التعيين التى يجب اتباعها ، وما اذا كان التدريب يجب أن يكون رسميا Formal عن طريق برامج محددة،واجراءات الترقية وترك الخدمة التى يجب اتباعها • ومتى رسمت السياسات ، فانه يمكن اسناد عملية تنفيذها الفعلى الى رئيس أى ادارة من ادارات المنشأة • وعادة ما تسند هذه العملية الى مدير الأفراد لتوفير التسهيلات لديه ، ولما له من معرفة متخصصة بالاجراءات الواجب استخدمها • وتتولى الادارة التنفيذية عملية الرقابة ومتابعة Follow-up تنفيذ البرنامج (برنامج تكوين وتنمية الهيئة الادارية) حتى يسير حسب الخطة المرسومة والسياسه الموضوعة •

وهناك سبب هام آخر من أسباب وضع المسئولية النهائية لتكوين الهيئة الادارية Staffing على عاتق رئيس الجهاز التنفيذى وهو أن هذه الوظيفة يجب تنفيذها مع النظر الى مستقبل المشروع ، ولاشك أن مجلس الادارة لابد أن يتأكد مستقبل المشروع قد وضع فى أيدى قادرة أمينة• وبالرغم من أن مجلس الادارة مسئول عن رفاهية المشروع الحالية والمستقبلة ، فانه لا يمكن أن يقوم بهذه الوظيفة مباشرة (تكوين الهيئة الادارية) ، وانما يجب أن يفوض السلطة فى ذلك الى رئيس الجهاز التنفيذى فى المنشأة •

خصائص الوظيفة الادارية :

ان النجاح فى تكوين الهيئة الادارية يتوقف أساساً على الفهم الواضح لما يتوقعه المشروع من المدير . وهذا التوقع هو الهدف الذى يجب أن يوضع أمام الأعين عند رسم الخطط والبرامج الخاصة بامداد المنشأة فى المستقبل بالمديرين ذوى المقدرة والكفاية الادارية وعموما يمكن أن يقال أن الطبيعة الأساسية للوظيفة الادارية لاتختلف باختلاف نوع المشروع ، أو باختلاف المستوى الادارى الذى يعمل فيه المدير داخل المنشأة . ويمكن توضيح خصائص الوظيفة الادارية فيما يلى :

١ ــ ان الوظيفة الادارية معقدة حتى فى المشروعات الصغيرة فاذا كان عالم الطبيعة أو الكيمياء مثلا يستطيع أن يستبعد تأثير العوامل الأخرى التى لايدرسها حاليا بالنسبة لنقطة البحث ــ وذلك اما بخلق حالة لايكون لهذه العوامل فيها أثر أو تدخل . وأما بالسماح لها بتأثير ثابت غير متنوع فان رجل الأعمال لايستطيع ذلك . فقراراته لا تأخذ فقط فى الاعتبار تلك العوامل واقوى مثل الحالة الاقتصادية ، وسياسات الحكومة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية فى النواحى الداخلية والخارجية واتجاهات السوق ، وحالة المنافسة الحالية والمستقبلة ، وانما تقوم جميع هذه العوامل متداخلة ومؤثرة فى بعضها . وبالنسبة لرجل الأعمال أيضا لاتوجد تلك الافتراضات السهلة مثل « الأشياء الأخرى متساوية Other things being equal أو « العوامل الأخرى ثابتة Other factors reimaining constant»

ويتأثر المدير أيضا بالمسئولية الاجتماعية للمشروع فالمعروف أن المنشأة لاتسمح لها الهيئة الاجتماعية بالاستمرار فى المدى الطويل الا اذا ساهمت فى الرفاهية العامة General Welfare وتساهم المشروعات الخاصة فى الرفاهية العامة عن طريق انتاج

السلع والخدمات بكفاية عالية ورفع مستوى المعيشة ، وتحسين العلاقة مع جميع العاملين ، وتسهيل أغراض الهيئة الاجتماعية وعدم استغلالها • ومن الضرورى جدا أن يفهم رجل الأعمال طبيعة هذه المسئوليات وتعاونها مع هدف المنشأة فى تحقيق الربح أو القيام بالخدمة حتى يستطيع أن يرسم السياسات المناسبة التى تحقق هذه الأهداف المعقدة •

٢ — ان النسبة بين عدد الوظائف الادارية والمديرين وبين عدد العاملين والوظائف العادية لاتخضع لأى قانون من قوانين النسب • فعدد المديرين الذى يحتاج اليه المشروع يتوقف على حجم المشروع • وطبيعة الجهاز التنظيمى من حيث البساطة أو التعقيد ، وخطط المشروع للتوسع ، ودرجة التغير فى الهيئة الادارية • ومن الطبيعى جدا أن يحتوى المشروع الكبير على عدد من الوظائف الادارية أكبر منه فى المشروع الصغير • ومن الممكن ، بزيادة أو نقص المقدرة الادارية Span of Management تغيير شكل الأجهزة التنفيذية حتى يزداد أو ينقص عدد المديرين اللازمين فى مشروع معين •

ويتوقف عدد المديرين اللازمين للمشروع أيضا على معدل دوران Turnover Rate الأفراد الذين يشغلون الوظائف الادارية ، فالعدد فالعدد الحقيقى للتعيينات السنوية فى الوظائف الادارية يمكن تحديده بمراجعة الخبرة السابقة • كما أن تحليل العوامل المؤثرة يكشف عن الأهمية النسبية لأسباب ترك الخدمة مثل التقدم فى السن ، أو اعتلال الصحة وضعفها ، أو الخدمة العسكرية ، أو اغراء المنشآت الأخرى المنافسة وطلبها المستمر لأولئك المساعدين حديثى السن ذوى المقدرة والكفاية الذين دربتهم المنشأة ولم تستطع الاحتفاظ بهم •

٣ — ان الوظائف الادارية غير نموذجية أو نمطية Non Standardized بالمرة • فالاستعمال العام لبعض الألقاب مثل مدير المبيعات • مدير الأفراد ،

والمدير العام فى الاتصالات الشفوية والتحريرية ، قد يوحى بان الوظائف التى يشغلها أفراد بهذه الألقاب نموذجية أو نمطية . ولكن ذلك غير حقيقى بالمرة ، فمن الممكن لأى شخص يحمل لقب المدير العام أن يكرس كل وقته لأعمال الهندسة أو يمنح لقبا معينا الى احد مساعديه ولكنه يسند اليه قليلا من الواجبات التى يشملها هذا اللقب ، أو أن ينشىء وظيفة هامة دون أى لقب لها ، ولذلك فهناك اختلاف كبير بين ألقاب الوظائف وما تشمله من أعمال . فمثلا قد نجد عدة ألقاب لوظيفة المدير الذى يقوم بالدعاية ، والاعلان ، وعرض السلع فى نوافذ المحل فقد يسمى مدير الاعلان ، أو مدير الدعاية والاعلان ، أو مدير البيع والاعلان .

لذلك يمكن أن يقال أن طبيعة الوظيفة يمكن معرفتها فقط عن طريق وصف الوظيفة Job Description الذى يجب أن يصاحب جميع الخرائط التنظيمية . ولكى يمكن القيام بوظيفة «تكوين الهيئة الادارية» فيجب أن تعرف الواجبات التى أسندت الى الفرد الذى يشغل الوظيفة الادارية لديه القدر الكافى المحتاج من الخبرة والمعرفة ، ووصف الوظيفة هو الذى يمد المسئولين بهذه المعلومات .

٤ - تحتاج الوظيفة الادارية الى مقدرة كافية على القيادة . حيث أن المدير يصبح لا حول له ولا قوة اذا لم يستطع اغراء مساعديه على تنفيذ أوامره والقيام بمسئولياتهم وواجباتهم بالشكل الذى تتحقق معه أهداف المنشأة . فيمكن للمدير أن يخطط ما يجب على الآخرين عمله ، ويمكنه أن يجمع المساعدين فى أقسام وادارات مختلفة . ويمكنه أن يملأ الوظائف الادارية بالأفراد . ويمكنه أن يوجه المساعدين ويشرف عليهم ، ويمكنه أن يقيس نتائج الأعمال بالنسبة للخطط التى رسمها حتى يعرف مدى مطابقتها أو اختلافها ولكن الأعمال لن تنفذ والأهداف لن تتحقق الا اذا عمل المساعدون مع بعضهم فى شكل فريق Team وبرغبة حقيقية فى

انجاز الاعمال بدرجة كبيرة من الكفاية • ولذلك فيجب على المدير أن يغريهم على التعاون الذى يمكنهم به أن يحققوا أهدافهم الشخصية وأهداف المنشأة بأحسن الطرق وعلى ذلك فالقيادة الرشيدة تستطيع أن تدمج الافراد وتشكلهم فى هيئة فريق : وتحقق أقصى درجة من الرضا Satisfation بالنسبة لرغبات كل عامل ، وتحقق الرقابة الكاملة للاستثمارات ، وترفع مستوى المعيشة فى المجتمع الذى تعيش فيه المنشأة ، وكذلك تخلق جوا تملؤه روح المبادأة Initative والابتكار Innovation والاكتشاف Discovery

مؤهلات المديرين :

والآن وبعد استعراضنا لطبيعة الوظيفة الادارية فما هى المؤهلات الأساسية لشغل هذه الوظيفة ؟ أن احدى الطرق التى استخدمت فى اكتشاف الميزات الأساسية للمدير هى الطريقة الاستنباطية Inductive • وطبقا لهذه الطريقة فقد فحص وحلل عدد من المديرين لمعرفة عما اذا كانوا يشتركون فى مميزات وصفات عامة • ومن الصعاب التى قوبلت فى ذلك : الاصطلاحات والأسماء Terminology ، وعدم قدرة الفاحصين المختلفين فى تعريف الصفة أو الميزة الواحدة ، وعدم القدرة على قياس أهمية كل صفة وميزة فى النجاح الادارى ودرجة لزومها لذلك ، والنتيجة الوحيدة التى يمكن الخروج بها من هذا التحليل أو الفحص هى أن المديرين مختلفون •

ولا شك أن هذه النتجة مهمة جدا ، حيث أنها تبين أنه لا يوجد شكل واحد للمديرين • فالمديرين يختلفون عن بعضهم البعض كما يختلفون تماما عن غيرهم من غير المديرين • وعموما فان تداخل الميزات والصفات الشخصية والاختلافات فى الظروف والملابسات

عملية معقدة جدا . والتعقيد وحده طبعا لا يعتبر اجابة كافية للصعوبات في القياس ، ولكنه يبين المشاكل التى تعترض السبيل الى خلق وتنمية نماذج Standards عامة فى هذا الشأن .

ويلاحظ أن الاشخاص الذين يجب أن تسند اليهم مهمة اختيار المديرين يمكنهم أن يقوموا بذلك جيدا اذا ألموا بهذه النواحى :

١ - الصفات والميزات المطلوبة .

٢ - أهمية كل ميزة ودرجة لزومها .

٣ - درجة الجمع بين هذه الصفات .

٤ - كيفية التعرف على هذه الصفات والميزات فى الأفراد

ولا زالت الطريقة الاستنباطية Inductive غير مجدية بالنسبة لمعرفه هذة النواحى ، ولذلك فهى غير عملية فى الظروف الخاصة بطبيعة الوظيفة الادارية .

وهناك طريقة أخرى لمعرفة مؤهلات المدير ومميزاته ، وهى الطريقة الاستقرائية Deductive . ونعنى بذلك استقراء تلك العوامل التى يجب منطقيا أن تسهل القيام بالوظائف الادارية بنجاح ، وذلك من طبيعة الوظيفة الادارية وتشتمل هذة الطريقه على ثلاث خطوات :

١ - معرفة الوظيفة الادارية .

٢ - استقراء المؤهلات الأساسية للادارة .

٣ - التعرف على هذه الصفات والمؤهلات فى الأفراد المتقدمين للوظائف الادارية . ولا شك أن هناك فرقا أساسيا بين الصفات والمميزات

الملحوظة فى أفراد مفروض أنهم مديرون ناجحون وبين المؤهلات والمميزات المطلوبة لمزاولة الوظيفة الادارية • فالأولى تصف أفرادا فى وظائف معينة ، والثانية تستخلص من تحليل الوظيفة Job Analysis

وعموما فان هناك صفتين من أهم الصفات اللازمة لنجاح المدير فى عمله . الأولى هى الدرجة العالية من الذكاء • والقدرة على فهم العلاقات المعقدة بين القوى المختلفة وتداخلها فى بعضها البعض ، ورسم الخطة وتوجيه الجهود – بناء على فهمه للمشاكل وتقويمه للظروف – لتحقيق هدف معين • والثانية هى انه يجب ان تتوافر لديه القدرة على القيادة • وهناك مميزات اخرى لها اثر هام أيضا على نجاح المدير ، مثل القدرة على الاتصال Communication واتباع الطرق العلمية فى حل المشاكل • واتساع المدارك وزيادة المعلومات العامة ، والشعور بمصلحة المجتمع ، والحكمة فى اصدار القرارات ، ولقد سبق شرح هذه الصفات والمؤهلات فى الفصل الثانى من الباب الثانى ويمكن الرجوع اليه •

مصادر المديرين :

تنحصر مصادر المديرين فى المنشأة نفسها عن طريق الترقية وكذلك من خارج المنشأة • أما سياسة ترقية العاملين فى داخل المنشأة Promotion from within فتعنى اتاحة الفرصة أمام جميع أفراد المنشأة فى جميع المستويات الترقى الى المستويات الأعلى بما فى ذلك الوظائف الادارية • وطالما أن مثل هذه السياسة تطبق بدقة دون تحيز أو محاباة لأحد من العاملين ، فان أفراد المنشأة يرحبون بها ويفضلونها عن سياسة شغل الوظائف الادارية من الخارج • ولا شك أن المنشأة اذا طبقت هذه السياسة بصفة مطلقة فانها سوف تعطى لأفرادها صفة الاحتكار لوظائفها • طالما أنها تستبعد الخارجيين غير أن كثيرا من المنشآت لا ترتبط مع أفرادها

بتطبيق هذه السياسة بصفة مطلقة ، حيث أن ذلك يعترضه صعاب كثيرة منها صعوبة الاختيار لبعض الوظائف الادارية فى المستويات العليا ، أو عدم وجود الفرد الذى تتوافر فيه شروط الوظيفة الخالية بين أفراد المنشأة . ولذلك فهذه المنشآت تعلن عن تطبيق هذه السياسة ما أمكنها ذلك Whenever Possible لتترك لنفسها فرصة التصرف وعدم الحرج أمام العاملين .

ولا شك أن سياسة شغل الوظائف الادارية فى المنشأة عن طريق الترقية لها مزايا هامة ، منها رفع الروح المعنوية للعاملين فى المنشأة ، وتحسين شهرتها وسمعتها ، والاستفادة من الكفايات الموجودة لديها والتى لها سابق معرفة بظروفها وملابساتها ، وتأمين العاملين على مستقبلهم، وشعورهم بارتباط مستقبلهم بمستقبل المنشأة .

غير أن هناك عدة عيوب المغالاة فى اتباع هذه السياسة أو الاعتماد عليها كلية ، فمثلا أن الفرض الذى تبنى عليه سياسة الترقية فى الداخل هو أما أن العاملين الجدد يختارون مع اعتبار قدرتهم الادارية المستقبلة ، أو أن المنشأة سوف تجد ضمن العاملين الجدد والقدامى العدد الكافى من الأفراد الذين تتوافر فيهم شروط الترقية . ولا شك أن الفرض الثانى الذى سار عليه أصحاب العمل فى العصور السابقة يعتبر الآن غير مناسب المشروعات الحديثة . حيث تزداد الخطورة من افتراض ذلك كلما أصبح الأفراد يختلفون فى درجة بحثهم عن التعليم ، لأن الأفراد الاكثر تعليما يكون نجاحهم فى الوظائف الادارية أكبر احتمالاً من الأفراد الأقل تعليما . كما أن الافتراض بأن جميع العاملين يختارون مع اعتبار قدرتهم الادارية فى المستقبل لا يتفق مع الحقيقة . فالحقيقة أن معظم العاملين يختارون لمهاراتهم فى العمل على الآلات . أو فى الأعمال الكهربائية . أو فى الكتابة على الآلة الكاتبة . أو لمهاراتهم كمحاسبين . أو كمهندسين ، أو كاخصائيين . ولكن الذين يمتازون بالمهارة التى تحتاج اليها المنشأة فى هذه النواحى لا يرفضون لمجرد انخفاض قدرتهم الادارية .

هذا بالاضافة الى أن الاعتماد الكلى على سياسة الترقية من الداخل لشغل الوظائف الادارية لا يمكن المنشأة من الاستفادة بالافكار وأساليب الانتاج المبتكرة ، التى تأتى بها العناصر الجديدة من الخارج . ولذلك فتعتمد المنشأة على مجرد التفاعل الداخلى بين أفرادها الحاليين . كما أن العاملين الحاليين بالمنشأة سوف يتمتعون بحالة من الاحتكار بالنسبة للوظائف الاداريه التى تخلو ، وسوف تحرم المنشأة من مزايا المنافسة التى يمكن أن توجد بين العاملين فى المنشأة وبين زملائهم فى الخارج ، واذا اتيحت الفرصة للنوع الأخير بدخول المنشأة والتقدم للوظائف الخالية .

وعلى ذلك يمكن أن يقال ان الاعتماد الكلى على سياسة الترقية من الداخل فى شغل الوظائف الادارية خطر جدا على رفاهية المنشأة ومصلحتها، حقيقة أنه اذا تساوت العوامل الأخرى فان أفراد المنشأة يفضلون الخارجيين فى شغل الوظائف الخالية . ولكن هل العوامل الأخرى متساوية ؟ اذن يجب على المنشأة ألا ترتبط مع أفرادها بسياسة الترقية المطلقة . وانما تعلن للعاملين أنها سوف تفضلها اذا تساوت كفاياتهم ومهاراتهم مع الكفايات والمهارات الخارجية التى تناسب الوظيفة الخالية وتقدم لشغلها . وبذلك يصبح المنشأة الحرية الكاملة فى البحث عن أحسن كفاية ومهارة مناسبة للوظيفة الخالية أينما كانت .

ولكى تستطيع المنشأة أن تجد الخامات الكافية والعناصر المناسبة للوظائف الادارية من الداخل ؛ فمن الواجب أن تهتم اهتماما بالغا ببرامج تنمية المديرين Managerial Development Programs والملاحظ فى دوائر الأعمال المصرية أن عددا قليلا جدا من المنشآت يهتم بمثل هذه البرامج . أما فى أمريكا وأوروبا فهناك الكثير من المنشآت التى قطعت شوطا كبيرا فى هذا المضمار . ولقد كان الباعث فى الاهتمام ببرامج التنمية الادارية فى بعض المنشآت اكتشافها لأهمية المدير والدور الذى يلعبه فى نجاح المنشأة وتحقيقها لأهدافها أما البعض الآخر من الشركات فقد انتظر حتى تقدمت أساليب وفنون الاختيار والتدريب ونجحت فى الشركات الأخرى ثم

استخدمت هذه البرامج . ولا تزال هناك بعض الشركات التى تعتمد كلية على المصادر الخارجية فى امدادها بمن يشغل الوظائف الادارية وذلك لعدم معرفتها بكيفية تنمية المديرين ، أو لأنها تعتبر ذلك مرتفعا فى التكاليف أو لأنها وجدت شركات أخرى تقوم بهذه البرامج يمكن الاعتماد عليها فى اخراج وانتاج المديرين . ولا شك أن هذه الفئة الأخيرة من الشركات – سواء تعلم أو لا تعلم – تعيش حياة مهددة ، حيث أن مصادر مديريها قد تنضب فى أى وقت ، وهنا يتحرج موقفها . ولذلك يجب على المنشأة أن تهتم ببرامجها الخاصة بالتنمية الادارية لكى تخلق لها جيلا اداريا خاصا .

وسائل تشجيع المديرين :

طالما أن هناك نقصا فى القوى الادارية فان المنشآت سوف تتنافس فيما بينها على تصيد المديرين المهرة ذوى الكفاية العالية . ولذلك تواجه المنشأة مشكلة اغراء المديرين لاختيارها دون المشروعات الأخرى التى تكالب على خدماتهم . والحقيقة أن المنشآت أصبحت تشعر أن وظائف المدير مختلفة عن غيرها ، وفريدة فى نوعها ، وأن المهارة والكفاية المطلوبة فى المدير مختلفة وفريدة . وذلك بالاضافة الى نقص عدد الأفراد المؤهلين الذين يمكنهم شغل الوظائف الادارية .

ولكن ما هى وسائل الاغراء التى يجب أن تمنح للمديرين ؟ أنه لا يمكن الاجابة على مثل هذا السؤال الا اذا عرف شىء عن التشجيع Motivation فالدخل النقدى كوسيلة للتشجيع ليس كافيا . وغالبا ما فشلت منشآت دفعت مهايا حسنة فى اجتذاب المديرين المهرة . ولقد تبين المسئولون فى المنشآت ببطء أن طبيعة الانسان معقدة الى حد كبير . وأن رغبات طبيعية ، وروحية واجتماعية متنوعة ، وان تقديره الشخصى لهذه الرغبات يتغير الى حد كبير بتغير درجة تعليمه ، وسنه ، وبيئته الاقتصادية . ولذلك فهى رغبات متغيرة متجددة تبعا لتلك الظروف التى يعيش فيها الانسان . ولذلك فان الطريقة الصحيحة الناجحة لتشجيع المديرين لابد

أن تكون شاملة بحيث تشبع الرغبات العامة وفى الوقت نفسه تعنى ما أمكن بالرغبات الفردية الخاصـــة •

ويلاحظ أن رجال الادارة يختلفون الى حد كبير فى ســــنهم ، ونضوجهم ، ومركزهم الاقتصادى • وبالرغم من ذلك ، فقد يساعدنا اعتبار أن المدير هو الشخص الذى يبدأ حياته العملية بدافــع داخلى للعمــل والتقدم ، ودرجة جيدة من التعليم • غير أن هذا التبسيط يجب ألا يغفل الحقيقة أن نفسية المدير تجوبها عدة رغبات يسترعى كل منها انتبـاهه واهتمامه • فهو يريد أشياء كثيرة مثل الدخل ، وفرص التقدم ، والقوة ، والمركز الأدنى • وقد تكون حياة كثير من المديرين أقصر من أن تحقق لهم أشباع جميع المديرين من انتهاز فرص التقدم بأكملها ، وقد تضيع حيـاه الكثير منهم فى الصراع مع التقلبات الاقتصادية ، وقد يفشــل الكثير فى اعتلاء مراكز القوة التى يطمعون فيها • وقد يكون ذلك هو الســبب فى اتجاه الانسان الى تقسيم كل مهنة ، وكل ادارة ، وكل منشأة • وكل مجموعة من المنشآت ، الى درجات •

وفيما يلى يمكن شرح أهــم الرغبات التى تجــوب نفوس رجال الادارة والتى يجب العمل على أشباعهما لتشجيعهم وأغرائهم على قبــول خدمة مشروع دون آخر •

١ ــ فرصة الخبرة والتقدم : حيث أن أهم شىء يسترعى اهتمـام رجل الادارة فى بدء حياته العملية هو أن يجد المشروع الذى يمكن أن ينحه والذى سوف يمنحه أعظم فرصة للحصول على الخبرة العملية على نطاق واسع وبدرجة مناسبة من التعمق • فهو فى هذه المرحلة يشعر تماما بنقص معلوماته العلمية ، ولكنه يشعر فى الوقت نفسه أن الحل الوحيد لزيادة معلوماته هو عن طريق العمل فى احدى المنشآت • وهو يعلم أيضا أن الوظيفة ليست كل ما ما يحتاج اليه لكى يؤهل نفسه للوظائف الادارية •

فهو يتطلب مجموعة متنوعة من الخبرات العملية الواسعة حتى تزداد معرفته بالعملية الكلية للمنشأة ويزداد فهمه للعلاقات بين الادارات المختلفة والمشاكل الداخلية والنقائص الخاصة بهذه الادارات •

وبعد استعراضه لنواحي العمل في المنشأة • وبعد حصوله على هذه الخبرة ، فان رجل الادارة سوف يفكر في فرص الترقى التى سوف تواتيه• ولذلك فهو ينظر الى متوسط عدد الترقيات السنوية في المنشأة وخططها بالنسبة للمستقبل ، وهو لذلك يفضل المنشأة التى تزداد فيها الترقيات وفرصها في المستقبل عن غيرها من المنشآت •

٢ ـ المكافأة المالية : حيث أن لها اعتبارا كبيرا في نفس المدير في جميع مراحل حياته العملية • فرجل الادارة في بدء حياته العملية يفكر في النواحي المالية عندما يشعر أنه سوف يحصل على الخبرة وأن لديه الفرصة مواتيه لكى يتنافس مع غيره في ميدان الترقى ، ولا شك أن مصاريف عائلته تبدأ في الزيادة عند هذه المرحلة ، ويحاول أن يعيش في مركز اجتماعى جديد يتناسب مع مركزه ، ولذلك يعمل على توطيد مركزه المالى حتى يواجه هذه الظروف المستقبلة التى تكلفه الكثير •

٣ ـ القوة : اذ أنه في الوقت الذى يشعر فيه المدير بحاجته الى قوة السلطة العامة والسيطرة الشاملة، فانه يكون قد أثبت قدرته في رسم الخطط واتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال ، ويكون قد اكتسب ثقة رؤسائه ، وفي هذه المرحلة يحتاج المدير الى حرية أكثر في التصرف ، وقوة وسلطة أكثر لكى يستخدمها في توجيه الأفراد والاحداث الى الطريق التى يرغبها والاتجاه الذى يراه مناسا وفي صالح المنشأة ، ولا شك أن القوة تستمد من عدة مصادر متنوعة • وفي المشروعات التجارية والصناعية تستمد القوة من سلطة استخدام الموارد والعناصر الانسانية • ولذلك نجد أن المدير الذى يصل الى هذه المرحلة في حياته العملية تكون لديه حرية غير بسيطة لتغيير السياسات والاجراءات • والمنتجات ، والأهداف ، والعلاقات العامة،

(١٦)

ويسود هذه التغيرات غالبا عنصر التجديد والابتكار ، حيث أن المدير يرغب في تجربة أفكار جديدة ، وتحسين مركز المنشأة في الصناعة ، حتى يمكنه أن يفتخر بانتاجه ويتفاخر بكفايته ونتائج أعماله وسياساته .

٤ ـ المركز الأدبي : فكلما أصبحت الرغبة في القوة Power أقل أهمية كلما أصبحت الرغبة في المركز الأدبي Prestige أكثر أهمية . والمركز الأدبي للفرد هو شعور نفساني بالرضا نظرا لتقدير الآخرين لأعماله وحسن فكرتهم عنه . لذلك نجد أن المدير في هذه المرحلة من حياته العملية يتطلع الى مركز أدبي رفيع بين رؤسائه ومساعديه في المنشأة ، وبين عملائه ومعارفه في المجتمع .

ولاشك أن لايعتلى هذا المركز الأدبي الا اذا أثبت جدارته الادارية، وذاعت سمعته في خدمة المنشأة وتحقيق مصالحها مع ابقائه على مصالح الغير وحسن معاملته للأفراد .

وقد يشعر المدير في أعلى مراتب حياته العملية الناجحة في المنشأة أنه قدير على خدمة المجتمع الذى يعيش فيه على نطاق أوسع من نطاق المنشأة . ولذلك فقد يتحول المدير الى خدمة المجتمع عن طريق ميدان الخدمة العامة أو الوظائف الحكومية العامة . أو السلك الدبلوماسى ، أو المؤسسات والمعاهد التعليمية ، أو غير ذلك من المنظمات العامة .

الفصل الثانى

الاختيار والتعيين والترقية في المناصب الادارية

ان المنشأة التى يكون لها سياسة خاصة بالنسبة لاختيار وتعيين وترقية رجال الادارة تكيف نفسها مع التطورات الحديثة فى هذا الميدان • فهى من ناحية تتحاشى الاختيار الجزافى من بين المتقدمين ، والاعتماد على المنشآت المنافسة فى امدادها بما يحتاج اليه من أفراد الهيئة الادارية وهى من ناحية أخرى تؤمن أن تنفيذها لسياسات تنمية الهيئة الادارية سوف يأتى بنتائج ايجابية فى مصلحتها وبما يؤمن مستقبلها من هذه الناحية•

طبيعة عملية الاختيار والفرض منها :

تتضمن عملية اختيار رجال الادارة تقدير وتقويم مؤهلات المتقدمين أو المرشحين للوظائف الادارية • ومعنى ذلك تقويم امكانياتهم وكفاياتهم الادارية • وقدراتهم المستقبلة فى القيام باعباء الوظائف الادارية التى سوف تسند اليهم •

ويمكن أن يكون هناك قاعدة عامة لمشكلة الاختيار • حيث أن كل من يقوم بالادارة يزاول نفس الوظائف ، ولذلك فمن المؤهلات العامة لجميع الوظائف الادارية أن يكون الفرد ـــ الذى يشغلها ـــ قادرا على التخطيط، والتنظيم ، وتكوين وتنمية الكفايات الادارية ، والتوجيه والرقابة • ولئن كانت هذه المؤهلات عامة ، الا ان مميزات الفرد ودرجة مؤهلاته واتقانه لهذه الوظائف تختلف تبعا لمستوى الوظيفة الادارية وأهميتها ودرجة تعقيدها • فمثلا نجد أن المشرف First-Line-Supervisor فى أحد خطوط الانتاج قد يتطلب منه أن تتوافر لديه خبرة فى النشاط الذى يشرف

عليه بدرجة أكثر من الخبرة التى يحتاج اليها مدير السكرتارية Office Manager للاشراف على هيئة الاختزال والآلة الكاتبة • ولذلك يمكن للمسئولين أن يحددوا مميزات وخصائص كل وظيفة ويضعوها على خريطة منظمة تبين المؤهلات والخصائص المطلوبة فيمن يشغلها • وتصبح بعد ذلك مهمة المسئولين عن عملية الاختيار وشغل الوظائف الادارية أن يقوموا ويقدروا مؤهلات وكفايات الفرد ــ المرشح أو المتقدم للوظيفة ــ الادارية ومقارنتها مع المؤهلات والخصائص الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة• ثم يقرر المسئولون اذا كان هذا الفرد يناسب الوظيفة أم لا • وتتضمن هذه المقارنة أيضا أخذ جميع المؤهلات والكفايات (الأفراد) المتقدمة لشغل هذه الوظيفة •

ولاشك أن عمليات الانتقاء ، والمقارنة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة وتقويم مؤهلاتهم وكفاياتهم الادارية ، وقياس كل ذلك وموازنته بالمواصفات والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة ، تؤدى الى تسهيل عملية التعيين ودقتها • أى أن الغرض من عملية الاختبار هو تهذيب الطريق أمام المسئولين عن التعيين فى الوظائف الادارية وتسهيل مهمتهم • هذا بالاضافة الى أن الدقة فى الاختيار يبعد عن المنشأة كثيرا من المشاكل ورد الفعل الذى عادة ما يكون نتيجة التسرع فى التعيين والتساهل أو الاهمال فى اختيار الشخص المناسب للوظيفة • لذلك فالدقة فى الاختيار لشغل الوظيفة تماما كالدقة فى وضع أساس المنزل •

مشاكل الاختيار :

أن تنفيذ سياسة التنمية الادارية Management Appraisal Form يعتمد أساسا على تعريف الوظائف الواجب تضمنها فى البرامج وتحديد المصادر التى يمكن الحصول منها على رجال الادارة ، وبناء على مناقشتنا فى الفصل السابق • يمكن أن يقال أن برنامج الاختيار والتعيين يجب أن يتضمن اختيار رجال الادارة من جميع المصادر الممكنة •

ولا شك أن الاستقرار على الوظائف التى يتضمنها البرنامج قد يكون صعبا • فمثلا : هل يتضمن البرنامج المشرفين فى صفوف العمل الأمامية First-line-Supervisor هل هناك أسباب كثيرة لاستبعادهم من برنامج التنمية الادارية ؟ وهذه الأسباب تتعلق بطبيعة وظيفتهم وبمؤهلاتهم العامة فالمشرف فى الصفوف الأمامية سواء آكان رئيس عمال Fore-man او رئيس كتبا Chief Clerk أو رئيس سكرتارية • بشغل وظيفة تتطلب درجة ملحوظة من المهارة الفنية Technical Skill التى تتصل بتشغيل الآلات والمعدات• وعمل التعديلات البسيطة ، وفنون العمل المتنوعة Techniques ومعرفة كافية لتقويم Evaluation جودة الأعمال التى تؤدى تحت اشرافه ، وهو يحتاج الى هذا الأساس من المهارة لكى يكون قادرا على تعليم وتدريب أيدى جديدة ، ولكى يمكنه توجيه جميع مساعديه فى المجموعة التى يشرف عليها • ولذلك فان شخصا يمثل هذه المهارة والمعرفة ربما يحسن تدريبه فى وظيفة غير ادارية Nonmanagerial وترقيته فيما بعد من تحت السلاح كما يقال •

وهنا يواجه المسئولون فى المنشأة سؤالا دقيقا عما اذا كانوا يعينون أشخاصا ذوى موهبة ومقدرة ادارية فى وظائف غير ادارية لكى يحصلون على هذه المعرفة والمهارات الفنية • أو اذا كانوا يعتمدون فى شغل وظائف المشرفين على مجموعة العاملين الذين قد يظهر بينهم من تتوافر فيه بعض الكفاءة • والحقيقة المؤسفة أن معظم مديرى المشروعات يتبعون عموما الطريقة الثالثة (١) ولا شك أنهم بذلك يواجهون نقصا خطيرا فى المؤهلات العلمية لمن يشغل هذه الوظائف (وظائف الاشراف) من المديرين المرتقبين• حيث أن الموظف غير الادارى قد لا يحمل سوى شهادة الاعدادية أو الثانوية أو شهادة من احدى المدارس الفنية المتوسطة ، ولذلك فمن المحتمل

(١) Labor Policy Practice, Bureau of National Affairs, Washington 1952

كثيرا ألا تتوافر لديه المقدرة على الاتصال Communication ، والمقدرة على التفكير المنطقى والتحليل العامى للمشاكل التى تعترضه ، والأساس العلمى الضرورى لنجاح المديرين فى المستويات الادارية العليا .

وبالرغم من أن هذه الاختلافات تتصل بين المتقدمين لوظائف الاشراف (فى الصفوف الأمامية) وبين الأفراد الذين يختارون لكى يشملهم برنامج التنمية الادارية ، فان هناك بعض الأسباب التى تدعو الى أن يشملهم برنامج التعيين والتدريب الادارى ، فبالرغم من نقص كفايتهم العملية فى بادىء الأمر ، الا ان هذا النقص يمكن معالجته بواسطة أولئك الذين يتوافر لديهم بعد النظر ، والرغبة ، والاقدام ، وحتى اذا كان هؤلاء الأشخاص أكبر سنا فى المتوسط من خريجى الجامعات . فانهم غالبا ما يفوقون الجامعيين فى الخبرة العملية والدراية ، هذا بالاضافة الى أنه اذا لم يرغب المسئولون فى المنشأة فى حرمان أنفسهم من الحصول على بعض المديرين المترقين Potential Managers من مجموعة العاملين (من تحت السلاح) . فمن الضرورى أن يكون برنامج الاختيار متسعا بدرجة كافية لكى يتضمن جميع الوظائف من مستوى الاشراف First-line Supervisor الى مستوى المدير العام أو رئيس الجهاز التنفيذى .

العوامل المؤثرة فى برنامج الاختيار :

ويلاحظ أن برنامج الاختيار يتأثر الى حد كبير بعدة عوامل يمكن توضيحها فيما يلى :

أولا — ان الخطوة الأولى فى الوصول الى رقم معقول لمتوسط عدد التعيينات التى يجب عملها فى كل سنة هى أن يحسب عدد الوظائف الادارية الموجودة حاليا . وهذه المهمة سهلة بالنسبة لأى منشأة تحتفظ بخريطتها التنظيمية كاملة وممثلة للواقع فى أحدث صورة .

ثانيا — والعامل الثانى الذى يجب اعتباره هو حركة دوران رجال الادارة Turnover ، ويحسن أن يعرف ذلك من دراسة الخمس

سنين الأخيرة ، والغرض من ذلك هو الوصول الى رقم ثابت (نسبيا) يمثل المتوسط السنوى لعدد التعيينات فى الوظائف الادارية • ومن المفيد جدا أن يظهر هذا الرقم فى شكل نسبة مئوية أو رقم قياسى •

ثالثا ـ والخطوة الثالثة فى هذا الشأن هى المراجعة الدقيقة لمركز المنشأة الحالى من حيث رجال الادارة الموجودون حاليا بها • ومعنى ذلك حصر القوى الادارية الحالية بالمنشأة ومعرفة ظروفهم • ويمكن عمل ذلك الحصر وهذه الدراسة عن طريق تقسيم المديرين الى :

١ ـ أشخاص قابلين للترقية •

٢ ـ أشخاص غير مستحقين للترقية وسيظلون فى وظائفهم •

٣ ـ أشخاص سوف يحل محلهم آخرون •

٤ ـ أشخاص على وشك التقاعد •

ولا شك أن هذه البيانات • مع تكملتها بجدول يبين مواعيد الترقية والوظائف التى سيرقى اليها كل من هو تحت الترقية • تفيد جدا فى تحديد الوضع اذا كانت طلبات التعيين للسنة القادمة سوف تكون أكثر من المتوسط العادى للمنشأة • والحقيقة أن المنشأة التى تتبع هذا النظام فى حصر قواها الادارية بانتظام ودقة يمكنها أن تخطط برنامج التنمية الادارية Managerial Development والخاص بها •

رابعا ـ وحيث أن المشكلة هى تحديد عدد التعيينات الواجب عملها فى السنة القادمة • فمن المهم جدا أن تؤخذ فى الاعتبار أى تغييرات منتظرة أو متوقعة فى الجهاز التنظيمى • وتحتاج هذه الخطوة الى تقويم الخطط المرسومة الخاصة بالتوسع أو الانكماش فى نشاط المشروع • وترجمة هذه الخطط فى شكل مجموع عدد الوظائف الادارية التى سوف تكون فى السنة التالية ، وبتطبيق الرقم القياسى لحركة دوران رجال الادارة

(السابق معرفته) على هذا المجموع ، فانه يمكن معرفة الرقم المحتمل للتغييرات الواجب عملها فى رجال الادارة خلال السنة التالية •

خامسا ـ والخطوة الأخيرة تتضمن تحديد عدد الأفراد الممكن ترشيحهم للوظائف المتوقعة واختيار المناسب منهم ، وتختلف المنشأة فى طرق معالجتها هذا الموضوع ، فبعض المنشآت يتبع طريقة ترشيح عدد معادل لعدد الوظائف الشاغرة المتوقعة ، والبعض الآخر يرشح اثنين أو خمسة أو حتى عشرة لكل وظيفة يتوقع خلوها ، وعلى العموم فلكل منشأة طريقتها حسب امكانياتها وظروفها وطرق الاختيار والتعيين المستخدمة بها •

طرق الاختيار الشائعة :

وهناك بعض طرق الاختيار الشائع استخدامها ، ويمكن أن تحقق نتائج ملحوظة فى هذا الشأن اذا أحسن استخدامها ، والا كان لها بعض رد الفعل السيء اذا أسيء استخدامها • ويمكن توضيح هذه الطرق فيمايلي:

١ ـ المقابلة Interview : ويمكن أن يستفاد بها فى دارسة الشخص المتقدم الى الوظيفة ، وخاصة اذا كان من الخارج • ويمكن بهذه المقابلة أخذ فكرة عن المعلومات العامة للشخص ، ولباقته ، وشكله وطريقته فى الكلام ، وسرعة بديهته وذكائه ، وآماله وخططه فى الحياة ، وهدوئه أو عدمه ، وغير ذلك من الصفات الشخصية التى يمكن ملاحظتها فى الشخص عند مقابلته ، وقد تكون المقابلة غير موجهة ، حيث تتناول نواحى متنوعة من هنا وهناك بدون أى نظام أو تحديد • كما قد تكون المقابلة موجهة للحصول على معلومات معينة ودراسة نواحى محددة فى الشخص المتقدم الى الوظيفة •

ولقد أعطيت المقابلة الموجهة Guided Interview اهتماما ملحوظا فى السنين الأخيرة ، حيث يؤمن مؤيدوها أنها أحسن وأفضل بكثير من مناقشة المقابلين ، فى نواحى غير منظمة ربما تؤدى الى الحصول على

بيانات محدودة قليلة بعد مناقشة طويلة ولذلك يرى مؤيدو هذه الطريقة أن يعطى للمقابل Interviewer قائمة بالموضوعات الواجب تغطيتها والحصول على بيانات عنها أثناء المقابلة • وتتضمن هذه القائمة عموما النواحى الخاصة بالبيئة التى يعيش فيها الشخص المتقدم للوظيفة ، وأعبائه العائلية ، وآماله ، ومعلوماته عن النواحى التى برز فيها وما حققه من نتائج ، وميوله ، واستعداده ، ومقدرته ، واتجاه تصرفاته ، وأحيانا ما يطلب من المقابل تقدير هذه العناصر واعطاء درجة معينة كمقياس لكل عنصر حتى يضمن المسئولون تغطية جميع النواحى المطلوبة •

ولاشك أن المقابلة الموجهة أفضل بكثير من أية طريقة غير منظمة ومن أية اجراءات عشوائية فى هذه الناحية ، طالما أنها تحصل على البيانات المطلوبة ، غير أن هناك صعوبتين ، تكفى كل منهما أن تجعل المقابلة عديم الأهلية • والأولى تتعلق بأهمية تدريب القابل • حيث أنه يجب تنمية مهارته فى هذه الناحية حتى يمكنه أن يحصل على البيانات المطلوبة بلباقة تامة • فقد يحتاج الأمر الى توجيه أسئلة متعلقة ، وغير مباشرة ، أو تفسير الأسئلة للشخص المقابل كما يحتاج الأمر الى تقويم الأجوبة والمعلومات التى يدلى بها الشخص المتقدم للوظيفة وقراءة ما بين السطور ، والصعوبة الثانية أن المعلومات الصحيحة تحتاج الى توضيح وتفسير فقد يحدث أن المقابلة لاتبرز البيانات المطلوبة • لذلك فالمشكلة الأساسية هى ايجاد وتنمية بعض الطرق والاجراءات والترتيبات الكفيلة بتوضيح نواحى المقابلة واستخراج البيانات المفيدة •

ويلاحظ أن طريقة المقابلة قد يساء استخدامها وبذلك تصبح غير منتجة ولها رد فعل سىء ، فقد يحدث أن المدير يحدد موعدا لمقابلة الشخص المتقدم الوظيفة ، ولكنه يسمح بعرض الأمور عليه — بواسطة الموظفين — أثناء وقت المقابلة ، وقد يحدث أن يكون موعد المقابلة محددا قبل اجتماع هام للمدير بوقت قصير • وهنا لا يستطيع المدير أن يعطى المقابلة حقها أو أن يدرس الشخص المتقدم للوظيفة ، حيث أن الفترة قصيرة وربما

يكون ذهنه مشغولا بما سيحدث فى الاجتماع الهام الذى يلى المقابلة ٠ وقد يحدث أن يشغل المدير — المشغول — أغلب فترة المقابلة فى الرد على المكالمات التليفونية ٠ ولذلك فان مثل هؤلاء المديرين مخطئون اذا ظنوا أنهم يقومون بواجب المقابلة خير قيام ٠ كما أن مثل هذه التصرفات قد تعطى للشخص المتقدم للوظيفة فكرة سيئة قد تبعده الى وظيفة أخرى ٠ ولذلك فمن الواجب أن يقوم بالمقابلة متخصصون لهم خبرة ودراية كافيه فى هذا الشأن ، وأن يعطى المقابلة حقها من الوقت والدراسة والاعتناء ٠ حتى تأتى بثمرتها بالنسبة للمنشأة وحتى لا تكون عديمة القيمة ٠

٢ — التقدير الجماعى : حيث تستخدم هذه الطريقة بواسطة عدد كبير من المنشآت وخاصة فى الدول الأجنبية ٠ ومنطق هذه الطريقة أن المنشأة تحتاج الى رأى جماعى لكى تتأكد أن الشخص المتقدم مناسب للوظيفة الموجودة ٠ ولذلك تعمل قائمة من عدد من المديرين الذين لديهم الوقت الكافى لمقابلة الشخص المتقدم للوظيفة ٠ ويقوم كل من هؤلاء المديرين بمقابلة هذا الشخص ومعرفة كل شىء عن مميزاته ومعلوماته ، ثم يصل الى رأى بخصوص درجة قابليته لشغل هذه الوظيفة ٠ ويقوم كل من هؤلاء المديرين بارسال رأيه فى الشخص المتقدم الى الشخص المسئول فى المنشأة الذى نظم هذه المقابلات حتى يقوم بتقويم Evaluation هذه الآراء والوصول الى رأى نهائى ٠

ولا شك فى أن التقدير الجماعى كطريقة من طرق الاختيار لها ميزة ظاهرة ٠ وهى أنها سوف تكشف الى حد كبير من الصحة عن أى شذوذ فى شخصية المتقدم للوظيفة ، فبعد مرور هذا الشخص على ثلاثة أو أربعة مديرين ، وبعد دراستهم اياه وتناولهم الشاى أو الغذاء معه ٠ سوف يكون هناك شك بسيط فى قدرته الشخصية على التعاون ٠

غير أن هناك بعض النقائص فى هذه الطريقة ، أولا : هل يتوقع من المديرين الذين يقابلون الشخص المتقدم للوظيفة أن يقوموا بأى شىء

زيادة عن تقويم شخصية هذا الشخص ؟ والى أى مدى هم متخصصون فى ذلك ؟ لا شك أنه اذا كان الأمر كذلك (اذا طلب منهم أكثر من تقدير الشخصية) فان هذه الطريقة للاختيار سوف تتعرض لجميع الانتقادات التى سوف توجه الى الطرق الأخرى المذكورة هنا . وبالاضافه الى ذلك ، كيف يستطيع الشخص المسئول فى المنشأة والذى نظم هذه المقابلات بين المديرين والشخص المتقدم للوظيفة أن يقوم أو يقدر الآراء التى تصل اليه فكثيرا ما يكون الموقف السلبى لأحد المقابلين مرجحا عن الآراء الايجابية للآخرين • وأحيانا تكون التقارير كلها فى صالح الشخص المتقدم من حيث شخصيته وتعاونه • ومع ذلك فان المقابلين لا يوصون بتوظيفه لسبب ما غير ملموس مثلا ، أو لشعور خاص مثلا ، ماذا يكون موقف المسئول عن عملية تقويم وتقدير الآراء واتخاذ الرأى النهائى ؟ هل يمكن لهذه الطريقة أن تكون منتجة تحت هذه الظروف ؟

٣ ـ الاختبارات السيكولوجية : هناك عدة أنواع من الاختبارات السيكولوجية تستخدمها المنشآت فى البلاد الأجنبية المتقدمة • ويمكن تقسيم هذه الاختبارات الى خمس مجموعات :

(أ) اختبارات الذكاء Intelligence Tests ، التى توضع لقياس القدرة الفعلية خاصة سرعة البديهة ، وقوة الذاكرة ، والقدرة على الربط بين الأشياء •

(ب) اختبارات القدرة والاستعداد للتقدم Proficiency and Aptitude Tests التى توضع لاكتشاف المهارات الحالية للأفراد ، واستعدادهم وقدرتهم على اكتساب هذه المهارات والتقدم فيها •

(جـ) الاختبارات المهنية Vocational Tests ، التى توضع لاكتشاف الوظيفة المهنية المناسبة للفرد •

(د) اختبارات الشخصية ، التى توضع لقياس امكانية الشخص على القيادة •

ويلاحظ أنه وان كانت هـذه الاختبارات مسـتخدمة فى البلاد الأجنبية ، الا أنه للآن لم تصـل الى ما فـوق مسـتوى الشـبهات ، ولا زالت توجه اليها انتقادات مريرة فمثلا هناك تسـاؤل دائما بالنسبة لهذه الاختبارات : هل حقيقة أن هذه الاختبارات تفصل بوضـوح بين الأفراد فى حالة الاختبار الأولى لرجال الادارة Potential Manager الحقيقة أن التحليل المنطقى لهذه المهمة يجعلنا نسـتنتج اجابة سـلبية على هذا السؤال . ولذلك يمكن أن يقال عموما أنه لا يمكن الاعتمـاد على هذه الاختبارات فى تلك الناحية .

وقد يظن خبير علم النفس الصـناعى أنه اذا اسـتطاع أن يكون مجمـوعة من الاختبارات التى تفصـل بين الأفراد المتقدمين للوظائف الادارية . فانها سـوف تطبق على جميع أنواع المشروعات . طالمـا أن جميع المديرين يؤدون نفس الوظائف . ولكن حيث أن الميزات والكفايات الأساسـية للادارة الناجحة غير معروفة فى الوقت الحـالى . فان فكرة تطبيق الاختبارات على جميع أنواع المشروعات سوف تفشـل .

برنامج مقترح لاختيار رجال الاداره الجدد (١)

سـبق أن قلنا أنه لا توجد وظائف ادارية نموذجية كما أن مميزات الشخصية الادارية الناجحة غير محددة على وجـه الدقة . ولذلك فان أحسـن طريقـة لاختيار المديرين هى عن طريق تحليل الأعمـال التى يقومون بها والمهام التى تسـند اليهم . واستنتاج الصـفات والكفايات اللازمة لتسـهيل القيام بهذه الأعمال وتعتمد اجراءات الاختيار المقترحة فى هذا البرنامج على تحليل ودراسة درجة توافر هـذه الكفايات والمميزات فى الأفراد المتقـدمين للوظائف الادارية .

ويمكن تطبيق هذا البرنامج على جميع الأشخاص المتقدمين لوظائف تتضمن نشـاطا اداريا . وسـواء قبل توظيفهم فى المنشـأة . أو قبل

(١) راجع كتاب الأستاذ Koontz السابق ذكره ص ٣٨٨/٣٤٤ .

ترقيتهم من وظائف غير ادارية • وحيث أن الغرض الأساسى هو تقويم كفايات الأفراد المتقدمين للوظائف ، فان هذا البرنامج مناسب لتقويم Evaluation خريجى الجامعات والمعاهد العليا الذين يرغبون فى الانضمام الى السلك الادارى • وتقويم العمال المرشحين للترقية الى مشرفين فى الصفوف الأولى First Line Supervisors ومناسب كذلك لتقويم المتقدمين من الخارج لأية وظيفة ادارية فى المنشأة كما أن رؤساء الادارات والمدير العام الذين ينتقون من خارج المنشأة يجب أن يقوموا وتدرس كفايتهم بواسطة الاجراءات والطرق التى يتضمنها هذا البرنامج •

خطوات الاختيار :

هناك ثلاث خطوات أساسية فى اجراءات التقويم المبدئية : أولا ، أن اكتشاف الأفراد المؤهلين Qualified Potential Candidates يتضمن بلا شك عملية تصفية Screening Process • حيث ان كل مشروع له حد أدنى من الأوفر اكتشاف أى نواحى عجز فى الأفراد المتقدمين فى بادىء الأمر وقبل التغلغل فى اجراءات البرنامج• ثانيا ، أن اغراء الأشخاص المؤهلين على الاشتغال فى المنشأة يتضمن تقديمها (المنشأة) اليهم بطريقة مشوقة Selling the Firnt وأخيرا تنظم مقابلة موجهة Guided Interview لكل متقدم للوظيفة الادارية • ويمكن توضيح هذه الخطوات الثلاث فيما يلى :

أولا ــ تصفية المتقدمين للوظيفة : يحتاج الأمر الى تصفية مبدئية للمتقدمين للوظيفة من حيث درجة الذكاء ، والسن ، والنمو العقلى Maturity • ويتولى هذه المهمة مسئول من ادارة الأفراد • وحيث ان هناك حاجة ماسة الى استخدام الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء ، فان العمل يمكن فحصه أولا • فاذا كان الشخص المتقدم أو المرشح للوظيفة موظفا حاليا بالمنشأة أو موظفا حاليا بمنشأة أخرى ، فانه يطلب منه الحضور الى ادارة الأفراد لأخذ امتحان نموذجى فى الذكاء

Inteligence Tests أما اذا كان الشخص متخرجا من الجامعة فانه يقدم للمنشـأة ما يثبت تقدمه فى التخرج الذى يؤخذ كدليل على قـوة ذكائه • ويجب أن يشرح المسئولون فى المنشـأة لهؤلاء المتقدمين أن المرشحين للوظائف الادارية أن المنشأة تشترط درجة عالية فىالتخرج من الجامعة أو درجة عالية فى نتيجة امتحان الذكاء •

أما عامل السن فهو ذات أهمية عامة كبيرة بالنسبة للوظائف الادارية• فالمشروعات التى بها برامج تدريبية حسـنة تهتم دائما بالابتداء المبكـر • فهم يأخـذون فى الاعتبار السـنة أو السـنتين اللازمتين لتكملة برنامج التدريب • وهم ينظرون أيضا الى أن المديرين يحتاجون الى خمس عشرة سنة فى المتوسط لتنمية جميع امكانياتهم وقدراتهم الادارية • كما أنهـم يشيرون الى أن المدير « النموذجى » فى أكبر المشروعات نجاحا هو الذى يختار المنشأة التى تبنى فيها مسـتقبله فى أوائل سـنى العقد الثالث من عمره • ولذلك فمن الأفضل للمنشأة أن تضـع حدا أعلى لسن المتقدمين للوظائف الادارية يكون حوالى ٢٧ سنة • ويمكن التأكد من هذه الناحية عند فحص طلبات الأشخاص المتقدمين للوظيفة •

ولابد للمسئولين فى المنشـأة من التـأكد من النمو العقلى للمتقدمين أو المرشحين للوظائف الادارية • ولا شك أن هذا العامل لا يمكن قياسه موضوعيا ، ولا يرتبط ارتباطا شـديدا بالسـن أو الخبرة • فالشخص المتقدم للوظيفة ينعكس نموه العقلى على معلوماته الحالية ، والأشياء التى تعلمها من خبرته السابقة ، واتسـاع أفقه ورقى تفكيره ، وكذلك فى نظرته للأمور ومنطقه العام بالنسبة للأهداف التى يريد تحقيقها والطرق المقترحة لتحقيقها •

وبالرغم من أن هذا العبء ثقيل جدا بالنسـبة للشـخص المكلف بالفحص المبدئى للمتقدمين للـوظائف ، فانه فى أحسـن مركز لفحصـهم وتصفيتهم من هذه الناحية •

ثانيا ـ تقديم المنشأة الى المرشحين واغراؤهم على الاشتغال بها حيث يجب على الشخص الذى قام باكتشاف أشخاص مؤهلين من حيث السن والذكاء ، والنمو العلقلى ، أن يغريهم ويشجعهم على الاشتغال فى المنشأة وشغل وظائفها الادارية الشاغرة . ولاشك أن هذه المهمة ليست أقل أهمية من اغراء المستهلكين والعملاء وتشجيعهم على شراء منتجات المنشأة ، ولذلك فان مهمة الشخص المسئول عن الفحص المبدئى للمرشحين خطيرة جدا . فهو من أهم رجال البيع فى المنشأة . وسلعته هى المنشأة . وموقعها . وحجمها ومركزها الأدبى . ومستقبلها . ووسائل الاغراء والتشجيع فيها . وكذلك الروح المعنوية لموظفيها . ويمكن أن يعتبر هذا الشخص (البالغ) ناجحا اذا استطاع أن يغرى الأشخاص المؤهلين على العمل بالمنشأة ، وأن يجعلهم يشعرون جديا بالرغبة فى ذلك . ويصبح هؤلاء المرشحون مقبولين مبدئيا ويستعدون لتكملة مراحل الاختبار وأهمها المقابلة الموجهة .

ثالثا ـ المقابلة الموجهة : بعد الانتهاء من فحص المتقدمين للوظائف الادارية وطلباتهم بواسطة شخص مسئول فى ادارة الأفراد . وبعد الاستقرار المبدئى على بعض المرشحين المؤهلين للوظائف . يصبح هؤلاء الأشخاص على استعداد لمقابلتهم وفحصهم فحصا دقيقا كاملا من جميع الوجوه ، ويتبع الشخص المسئول عن هذه المقابلة اجراءات محددة نسبيا . وبعد انتهائه من هذه المرحلة فانه يحول المرشح للوظيفة الى المدير الذى سوف يكون هذا المرشح تحت اشرافه لكى يقوم أيضا بعمل مقابلة نهائية لها . ويقرر بعد ذلك مصيره .

العوامل الهامة الواجب تقويمها :

ان العوامل والقيم الواجب تقويمها وتقديرها بالنسبة للأفراد المتقدمين أو المرشحين للوظائف الادارية هى العوامل والقيم الضرورية الأساسية

لنجاح الشخص فيما بعد فى القيام بأعباء وظيفته • ويمكن ذكر أهم هذه العوامل فيما يلى :

١ ــ الذكاء : ويمكن الاستدلال على ذلك من درجة نجاح الشخص فى البكالوريوس أو الليسانس اذا كان متخرجا من الجامعة أو من أحد المعاهد العليا • أما اذا لم يكن كذلك ، أو اذا شك المسئولون فى المنشأة فى تقديراته ، فانهم يتولون اختباره بواسطة أحد اختبارات الذكاء الشائعة•

٢ ــ رغباته وهواياته : ويمكن التعرف على ذلك عن طريق الشهادات التى يمكن أن يقدمها المرشح ، وكذلك عن طريق المقابلة ، وأهم شىء هو معرفة رغبات الشخص ونواحى اهتمامه وهواياته خارج دائرة العمل فى المنشأة •

٣ ــ القدرة على التحليل : ومن أحسن الطرق المستخدمة فى معرفة هذه الناحية هى أن يعطى للشخص مشكلة معينة ويطلب منه كتابة تقرير عنها موضحا طريقته فى حلها ، حيث يكون طول التقرير محددا • ويجب ألا تتطلب المشكلة معرفة فنية Tecknical Knowledge ويمكن أن تتعلق بتحليل الوظيفة ، أو بطريقة معالجة الحوادث ، أو التخلص من بقايا الانتاج، أو حل مشكلة بين ادارة الانتاج وادارة الشراء ، أو ما شابه ذلك من المشاكل• ثم يقوم المسئولون فى المنشأة بدراسة منطقة فى حل المشكلة ، ودرجة تحليله للأسباب التى يعتمد عليها فى الحل ، ودرجة تحيزه الى رأى معين دون مناقشة الآراء الأخرى المعارضة ، وطريقة وصفه لاجراءات الحل • ولا شك أن هذه الدراسة سوف تبين مقدرة الشخص على التحليل وابداء الآراء والدفاع عنها •

٤ ــ القدرة على الاتصال : يمكن للمسئولين فى المنشأة الاستدلال على قدرة الشخص فى توصيل الأفكار والاتصال بغيره عن طريق التقرير الذى كتبه عن المشكلة ، وكذلك من مناقشته • حيث أن كلا من

التقرير والمناقشة يبين سهولة الشخص فى اختيار الألفاظ ، وصياغتها ، وقدرته على التعبير ، والترتيب فى سرد الأفكار ، والوضوح فى الكتابة أو الكلام •

٥ ـ الشخصية : وأهم صفة يجب تحديدها هى أثر شخصية المرشح للوظيفة على الآخرين • ويمكن معرفة ذلك عن طريق تمرير الشخص على أربعة أو خمسة مديرين آخرين ومعرفة رأيهم فيه من حيث رد الفعل الذى تركته شخصيته فيهم •

٦ ـ تقويم الخبرة الادارية المكتسبة من الخارج : حيث أن بعض المرشحين للوظائف الادارية يكون لهم خبرة سابقة فى بعض نواحى الاشراف أو الادارة فى منشآت أخرى • والمهم فى ذلك هو اذا كان من الممكن قياس هذه الخبرة بدقة عند الاختبار • فمثلا نجد أن المتقدمين لوظيفة مدير انتاج أو وظيفة مدير مبيعات سوف يكون لهم خبرة سابقة فى هذه النواحى • اذن هل يمكن قياس وتقويم هذه الخبرة ؟ لا شك أن محاولة ذلك تكلف الكثير وغير مضمونة النتائج • ولذلك يعتمد غالبا على سمعة الشخص نفسه ، وعلى خطابات التوصية والشهادات التى حصل عليها من المنشأة التى سبق له الاشتغال بها •

وفيما يلى يمكن اقتراح نموذج لتقدير القيم الادارية فى الأشخاص المتقدمين للوظائف الادارية كما يلى :

شركة

نموذج تقدير القيم الادارية

MANAGEMENT APPRAISAL FORM

(يستخدم هذا النموذج فى تقدير القيم الادارية للأشخاص المتقدمين للوظائف الشاغرة فى الشركة) .

السياسة :

ان مستقبل هذه الشركة يتوقف الى حد كبير على قدرتها فى اجتذاب، وتعيين ، وتنمية الأفـراد ذوى الامكانية الادارية العالية . ويعتبر هـذا النموذج ، بعد تكملته ، أداة هامة فى تعيين مديرى المستقبل فى الشركة . كما يعتبر جزءا من الملف الدائم للموظف الذى يشتغل بالشركة .

تعليمات منفصلة :

يجب أن يملأ هـذا النموذج بواسطة المشرف على برنامج التنمية الادارية وذلك عند عمل « المقابلة » لكل مرشح للوظيفة .

يجب أن يقرأ تعريف وشرح كل صفة قبل تقـدير الدرجة الخاصة بكل قيمة أو كفاءة ادارية متوفرة لدى المرشح للوظيفة .

يجب أن تفحص كل صفة على حدة :

بيا نات شخصية :

الاسـم ....

السـن ....

تاريخ المقابلة ....

تمت المقابلة بمعرفة .... الوظيفة ....

١ ـ الذكاء :

يمكن تحديد هذه القيمة بدراسة تقديرات التخرج من الجامعة، أو بنتيجة امتحان الذكاء • ويجب أن يعمل امتحان الذكاء اذا لم يكن المرشح حاصلاً على تقدير عام جيد فى شهادة البكالوريوس أو الليسانس • واذا عمل له اختبار ذكاء فيجب أن تكون نتيجته بتقدير عال •

خريج من (الكلية أو المعهد ••• بتقدير عام سنة الشهادة الحاصل عليها درجة اختبار الذكاء)

٢ ـ الرغبات والهوايات :

يمكن التعرف على ذلك عن طريق الشهادات التى يقدمها المرشح ،ومن معرفة المواد التكميلية التى درسها ؛ وذلك عن طريق المقابلة ومعرفة اتساع أفقه ومستوى معلوماته العامة •

والأفق الواسع يتمثل فى المعلومات العامة عن العلوم الاجتماعية والتاريخية والجغرافية والموسيقى والفن والألعاب الرياضية •

والأفق الضيق والرغبات المحدودة تنعكس فى تضييع الوقت فيما لا ينفع وقلة المعلومات والنشاط •

ظلل الخانة الصحيحة

أفق واسع				افق ضيق
١	٢	٣	٤	٥

٣ ـ القدرة على التحليل :

يطلب من المرشح للوظيفة أن يكتب تقريرا من ٢٠٠ كلمة عن طريقة معالجة مشكلة من النوع التالى :

المشكلة : ان مدير الانتاج فى احدى الشركات يواجه مشكلة كبيرة بخصوص زيادة كمية التالف والعادم أثناء العملية الانتاجية فى قسم أ • ولقد اختارك لتحص هذه الحالة وكتابة تقرير عنها • ماذا تفعل ؟

يجب تقويم التقرير من حيث مدى الاعتماد على البيانات والاحصاءات ومصادرها ، وتحليل البيانات . والاقتراضات المذكورة ومنطقها ، والنتائج التى وصل اليها . وعلى هذا الأساس تقدر الدرجة حسب قدرة الشخص على التحليل واستخدام الطريقة العلمية فى البحث .

ظلل الخانة الصحيحة :

مستوى منخفض				مستوى عال
١	٢	٣	٤	٥

٤ - القدرة على الاتصال :

تقوم قدرة الشخص على التعبير واستخدام الألفاظ واللغة عن طريق المقابلة ، ويلاحظ فى ذلك اخطاء الهجاء وقواعد اللغة واختيار الكلمات وتسلسل الأفكار ، والقدرة على اجتذاب القارىء أو السامع .

ظلل الخانة الصحيحة :

مستوى منخفض				مستوى عال
١	٢	٣	٤	٥

٥ - الشخصية :

تحدد مواعيد أربعة على الأقل من مديرى الادارات المختلفة فى الشركة من أجل مقابلة الشخص المرشح الوظيفة وتقدير أثر شخصيته عليهم .

يطلب من كل مدير اعطاء المرشح درجة من خمس حسب تقديره الشخصى ثم يدون متوسط الدرجات فى الخانات التالية :

ظلل الخانة الصحيحة :

مستوى منخفض				مستوى عال
١	٢	٣	٤	٥

اخطار البرنامج المقترح :

لا شك أنه من المفيد معرفة الاخطار التى يمكن أن يتعرض لها البرنامج السابق افتراضه حتى يمكن معرفة حدود النتائج التى يمكن أن تتحقق من تطبيقه ، ويمكن توضيح هذه الأخطار فيما يلى :

١ ـ ان أهم خطر على هذا البرنامج هو اختيار شخص غير كفء للقيام بأعباء الاختيار ، فقد لا تتوافر لديه المهارة الخاصة بفن المقابلة ، لعدم خبرته ، أو لضعف شخصيته ، أو لعدم قدرته على التوفيق بين أهداف الشخص المرشح للوظيفة وأهداف المنشأة ، وقد تنقصه المعرفة بفنون المقابلة لعدم متابعته للتطورات العلمية فى هذه الناحية ، وقد يكون مهملا فى عمله ، فلا يعطى للشخص المرشح فرصة كافية للتعبير عن نفسه، أما لانشغاله بأعمال أخرى ، أو لسماحه للعاملين بالدخول عليه وعرض أمورهم أثناء المقابلة ، أو لغير ذلك من أسباب عدم النظام ، كما أنه قد لا يستطيع الحصول على تعاون المديرين الآخرين فى تقدير كفاية المرشح للوظيفة وتقويم شخصيته •

ولذلك يجب أن يكون الشخص المسئول عن عملية الاختيار فى المنشأة متمتعا بثقة الادارة العليا فى المنشأة ، وبثقة زملائه ، وأن يحصل على معاونتهم وتعضيدهم له فى عمله ، كما يجب أن يكون ذا خبرة ودراية بعمله ، وأن يفهم تماما معنى الادارة والقيم والكفايات اللازمة لنجاح المديرين فى أعمالهم •

٢ ـ ان هناك بعض القيم والصفات تقاس حسب الشعور بها ولا توجد لقياسها أى أسس موضوعة ، ومثال ذلك الشخصية وحيث أنه لابد من تقديرها فمن الواجب أن يبذل الجهد الكافى لذلك ، ولا يعتمد فى هذا القياس على رأى واحد وانما على متوسط عدة آراء ، ويجب كذلك أن يؤخذ هذا الاعتبار عند التقدير النهائى لمصير الشخص المرشح للوظيفة •

ويحسن طبعا ألا يؤخذ لمثل هذه القيم وزن كبير فى التقدير النهائى للاختيار .

تعيين المديرين وترقيتهم :

ان عملية التعيين تلى عملية الترشيح والفحص والاختيار للوظائف الادارية فى المنشأة . ولا شك أن هناك ارتباطا كبيرا بين العمليتين . ولكل منهما أهمية كبرى بالنسبة للمنشأة من حيث علاقتها بموظفيها وأثر العنصر الانسانى على كمية الانتاج وتحقيق الأرباح . وعموما فان اهتمام المنشأة بعمليتى الاختيار والتعيين تكفيها الكثير من المشاكل التى قد تحدث فيما بعد نتيجة لشغل الوظيفة الشاغرة بالشخص الذى لا يناسبها .

ويتولى المدير أو الشخص المسئول عن عملية التعيين ترتيب الأشخاص الذين وقع عليهم الاختيار ترتيبا تنازليا حسب مجموع الدرجات التى حازوا عليها أثناء عملية التقويم والاختيار ، ويلاحظ أن تعيين شخص معين من بين المجموعة التى وقع عليها الاختيار فى وظيفة معينة فى أحد الأقسام أو الادارات يكون من سلطة مدير القسم أو الادارة ، ولا شك أن أى تعدى أو خرق لهذا المبدأ يضعف من سلطة المدير وينقص من مسئوليته فى القيام بأعباء ادارته أو قسمه ، ويلاحظ أنه اذا كان هذا الشخص موظفا حاليا بالمنشأة ، فانه من السهل معرفة حقيقته من حيث الكفاءة وكمية الانتاج ودرجة تميزه على زملائه ، وذلك لوجوده بالمنشأة من مدة ، ومعرفته عن قرب بواسطة رؤسائه وكتابتهم تقارير مستمرة عنه . أما اذا كان الشخص من خارج المنشأة فيكون من الصعب نسبيا التأكد من كفايته ومميزاته ، ولا يمكن معرفة ذلك الا عن طريق الدرجات التى حصل عليها أثناء عملية التقويم والاختبار ، ولذلك يجب الا يعين هذا الشخص الخارجى فى الوظيفة الا اذا تميز تميزا ظاهرا أو كبيرا عن موظف المنشأة الذى يمكن أن يشغل الوظيفة .

ويلاحظ أن رجال الادارة المرشحين للترقية فى المنشأة يعينون على أساس التقارير الخاصة بانتاجهم ومستوى كفايتهم ، وكذلك بموافقة رؤسائهم فى المستقبل • ولا شك أن استخدام نماذج مبينة لتقويم انتاج وكفاية رجال الادارة فى جميع المستويات يسهل على المسئولين كثيرا عملية اعداد قائمة بالمرشحين للوظائف المختلفة • وعموما فان ترقية الشخص الكفء الى الوظيفة الادارية الشاغرة يهم كثيرا من الرؤساء فهناك مثلا رئيسه المباشر الذى قد يعز على نفسه أن يفقد مساعدا قديرا ولكنه لا يستطيع أن يحتفظ به بأى حال من الاحوال ، فيكون مهتما بالامر الى حد كبير • وهناك أيضا المدير المشرف على برامج تكوين الهيئة الادارية وتنمية كفايتها يكون مهتما اهتماما شخصيا بترقية الاشخاص الاكفاء •

ولا شك أن الترقيات الداخلية ، وخاصة الترقيات من مستوى مساعدى مديرى الادارات الى مستوى مديرى الادارات أو نائب المدير العام ، أمور هامة جدا بالنسبة للمنشأة ، وكثيرا لا تقتضى تكوين لجنة للترقيات ؛ وسواء تكونت هذه اللجنة بصفة رسمية أو غير رسمية ، فانها تفحص التقارير عن العاملين المرشحين من جميع الوجوه ، وذلك بالاشتراك مع المدير المقبل للشخص الذى يعين ، أى مع مدير الادارة التى تقع فيها الوظيفة الشاغرة والتى سوف يرقى اليها وقد يتناول الفحص عاداتهم ونشاطهم الاجتماعى ودرجة الثقة التى يتمتعون بها بين زملائهم ورؤسائهم فى المنشــأة •

وعموما يمكن أن يقال ان القيمة الكلية لعملية الاختيار لا يمكن أن تتحقق الا اذا كان المشروع يحتفظ برصيد من المديرين المؤهلين للترقية الى وظائف معينة ، ويقوم كذلك بتنمية هذا الرصيد • ولا شك أن المشروع الذى يهتم بتنمية هيئته الادارية سوف يحول دون حدوث تعيينات غير مناسبة فى وظائفه ، وهذا ما يحدث عادة فى حالة عدم توافر الرصيد من المديرين المؤهلين للترقية •

ومن المهم جدا أن تحدد خطوات الترقية بالنسبة لكل فـرد حتى يمكن أن يعرف طريقه الى الترقية ويطمئن على مستقبله ، وكثيرا ما تعلن المنشأة أن خطوات الترقية بالنسـبة لشخص معين هى التعيينات المتتالية فى كل مستوى من مستويات السلطة فى الجهاز التنظيمى • فمثلا قد يقال لأحد المشرفين على أعمال البيع المعينين حديثا فى أحد فروع المنشـأة أن خطوات ترقيته سوف تتجه الى وظائف مدير فرع ، ثم مدير منطقة بيعية ، ثم مدير مبيعات • ثم مدير عام ، وقد يقال لرئيس مجموعة عمالية المعين حديثا أن ترقياته سوف تتناول التعيين فى هذه الوظائف المتتابعة • رئيس عام العمال ، ثم مشرف عام للمصنع ، ثم مدير المصنع ، ثم مدير انتاج ، ثم مدير عام للمنشأة • ولا شك أن مثل هذه المعلومات التى تعطى لافراد المنشأة معلومات جوفاء مضللة •

ولكن خطوات الترقية المناسـبة يجب أن تحدد بطريقة مختلفة • فيجب أن يحتفظ المسئولون فى المنشأة بوصف لكل وظيفة ومميزاتهـا Job Description يحـدد الحـد الأدنى للمؤهلات والكفـايات الواجب توافرها فى المرشح لهذه الوظيفة Job Specifcation • كما انه يجب الاهتمام بحفظ Filling التقارير الخاصـة بتقويم كفايات المديرين ونتائج أعمالهم • بطريقة تسهل من استخراج ما بها من بيانات عند الحاجة (١) • وعلى ذلك فاذا خلت وظيفة معينة فى ادارة من الادارات فان مدير هذه الادارة يطلب البيانات والسجلات الخاصـة بجميع الافراد المؤهلين لهذه الوظيفة حسب خصائصها Specification •

وهناك عدة مزايا يمكن أن تتحقق من هذا النظام • فهو يحـدد مصادر المرشحين كلما خلت وظيفة من الوظائف • كما أنه يوسع دائرة المنافسة الداخلية على الوظائف الادارية ، بما ينتج عنه تعيين المرشـحين

---

(١) تستخدم بعض الشركات الأمريكيه طريقة البطاقات الاحصـائية فى الحصول على البيانات الموجودة بهذه التقارير •

الأكثر صلاحية فى الوظائف الشاغرة . هذا بالاضافة الى أن هذا النظام يكون أساسا منطقيا لتوسيع دائرة الخبرة بالنسبة للأشخاص الذين قاربوا الحد الأعلى لقدرتهم الادارية . كما أنه يكون أساسا لتدريب مديرى المستقبل فى جميع مستويات الجهاز التنظيمى .

ويلاحظ أن مدير الأفراد أو مدير برنامج التنمية الادارية فى المنشأة يستطيع أن يرسم خطة أو يضع جدولا لترقية كل مدير أو مشرف ، وذلك على أساس وصف الوظيفة وخصائصها ، وذلك على أساس التقارير الخاصة بتقويم الكفايات ونتائج الأعمال ، ويتضمن جدول الترقية معلومات معينة منها : اسم المدير أو المشرف . والوظائف أو الأعمال الادارية التى سبق أن شغلها أو قام بها ، والوظيفة الحالية التى سبق أن شغلها أو قام بها ، والوظيفة الحالية التى يشغلها ، وكذلك الوظائف البديلة التى يمكن أن يشغلها عند ترقيته . وغالبا ما يشتمل هذا السجل على معلومات أخرى عن الشخص ، مثل برامج التدريب التى حضرها ، وبرامج التدريب التى يجب أن يحضرها ، ومساهماته فى أوجه نشاط أخرى خلاف عمله الاصلى سواء داخل المنشأة أو خارجها .

الفصل الثالث

التدريب وتنمية الكفايات الادارية

ان التدريب الادارى مع ارتفاع تكاليفه قد أصبح ظاهرة ملحوظة فى دوائر الأعمال الأمريكية والأوروبية ، ولم يتنبه المسئولون الى أهميته فى زيادة الكفاية الادارية الا منذ زمن ليس ببعيد . ولقد بدأت هذه الحركة أيضا فى جمهورية مصر العربية ، حيث تقوم عدة جهات بعمليات التدريب الادارى . فمثلا هناك معهد الادارة العامة ومساهمته فى تدريب رجال الادارة فى المصالح الحكومية ، والدراسات العليا فى ادارة الأعمال فى كليات التجارة لتدريب مديرى الشركات وادارتها المختلفة ، وهناك أيضا مصلحة الكفاية الانتاجية التى تشرف على التدريب فى بعض الشركات ، وكذلك معهد الادارة العليا لتدريب مديرى الشركات . ولاشك أن كل هذه الجهود تثبت الاهتمام الشديد بحركة التدريب الادارى وضرورته فى رفع الكفاية الانتاجية لرجال الادارة .

اهمية التدريب :

ان المسئولين فى كل منشأة ينظرون دائما الى مستقبلها ، ويفكرون دائما فى كيفية شغل وظائفها الادارية بالأشخاص الأكفاء ذوى المؤهلات المناسبة ويهمهم دائما ، تكوين خلف ادارى لهم يحمل الرسالة من بعدهم حتى تظل المنشأة موجودة وفى تقدم مستمر ، ولذلك فهم يعتمدون على برامج التدريب الادارى Managerial Training فى تنمية المديرين المهرة ، حيث انه من السهولة أن تجد المنشأة حاجتها من المديرين جاهزة عند الطلب الا عن طريق التدريب .

والهدف النهائي للتدريب هو تنمية أفراد تتوافر فيهم ثقة الآخرين، فالمساهمون وأعضاء مجلس الادارة يرغبون فى مدير عام يمكن الاعتماد عليه فى قيادة المنشأة لتحقيق رغبات أصحابها ، كما أن مساعدى المدير يرغبون فى شخص يمكن الثقة فيه ، وهذا طبعا يمثل نزعة الانسان الحقيقية فى رغبة القاء المسئولية على أكتاف الآخرين .

ويلاحظ أن حكمة الفرد هى مبعث ثقة الآخرين فيه لما يقدمه لهم من وقاية وضمان ، كما أن حكمة الفرد تعتمد الى حد كبير على خبرته ومعلوماته وهنا تظهر أهمية التدريب كعنصر هام فى تنمية حكمة الأفراد ، لما يقدمه لهم من خبرة ومعلومات ، وطبعا لاننكر أن الفرد قد يتمتع بمواهب معينة ، ولكنها قد تتضاءل أو تختفى اذا لم تنمى بالمعرفة والخبرة ، ولذلك فان المعرفة والخبرة التى تقدمها المعاهد التعليمية لها أثر كبير على تنمية الكفاية الادارية للأفراد فيما بعد .

ولا شك أن التدريب الادارى يعتبر عملية معقدة ، فلا بد أولا من توافر الشخص الذى يتمتع بدرجة عالية من الذكاء والمقدرة على القيادة، ثم بعد ذلك يمكن للكليات والمعاهد أن تضيف الى هذه القيم سهولة الاتصال واتساع الأفق ، وتنظيم طريقة التفكير ، والقدرة على استخدام طرق البحث العلمى ، وأخيرا يمكن للمنشأة أو الادارة الحكومية ، او المنظمة الاجتماعية ، أن تمد هذا الشخص بفرص كثيرة لاكتساب الخبرة العملية فى ظروف العمل المختلفة .

مستويات التدريب :

ان مراجع ادارة الأعمال عموما تهتم أساسا بتدريب رؤساء الأعمال Foremen والمشرفين فى صفوف العمل الأمامية ، غير أنه اذا اعتبرنا التدريب لازما لجميع رجال الادارة فى المنشأة ، وأن المنشأة هى التى

تسمح لهم باكتساب الخبرة العملية اللازمة لرفع كفايتهم الادارية ، فيجب أن يتناول التدريب جميع المستويات الادارية ، ويمكن توضيح المستويات المختلفة التى يتناولها التدريب فيما يلى :

١ ـ تدريب رؤساء العمال : سبق أن أشرنا الى أن مجموعة العمال هى المصدر الذى يمد المنشأة برؤساء العمال ، وهذه الحقيقة لها اعتبار خاص بالنسبة لبرامج رؤساء العمال ، فالأشخاص الذين يختارون من هذا المصدر ليسوا غالبا من خريجى الجامعة ، وانما تتوافر لديهم كمية ملحوظة من الخبرة فى ظروف عملهم المختلفة ، ودرجة عالية من المهارة والشخصية فى عمليات متخصصة ، كما أنهم يتمتعون بدرجة ملحوظة من الطموح والذكاء والنشاط .

ولا شك أن أفرادا بمثل هذه المؤهلات يحتاجون الى نوع معين من التدريب بحيث يكمل لهم نواحى الخبرة والمعرفة التى تنقصهم ، ومن المهم أن يكتسبوا بعض المقدرة فى سهولة الاتصال واستخدام الطريقة العلمية فى البحث والتفكير ، وأن يفهموا أصول التنسيق ، وأن يتعلموا فنون القيادة ، وأن يعرفوا معلومات فنية عن المنشأة وأهدافها وسياستها وجهازها التنظيمى وعلاقات السلطة بها ، هذا بالاضافة الى أهمية المعلومات عن الوظيفة نفسها بالنسبة لرئيس العمال المعين حديثا ، والتى يتولى رئيسه شرحها له ، كما أنه من الضرورى أن يتقن رئيس العمال قوانين المنشأة وتعليماتها واجراء العمل فيها ، وخاصة ما يتصل بوظيفته ، ويجب أن يتضح فى ذهنه سلطته الخاصة بمرؤوسيه ، وكمية العمل الخاصة بقسمه ، وميزانيته ومصاريفه ، وطرق مراقبته لذلك .

ولذلك يمكن أن يقال ان برنامج تدريب رؤساء العمال يتناول نواحى متعددة ، وهذا هو السبب فى قولنا ان التدريب عملية معقدة ، ولذلك فيجب أن يعمل المسئولون فى المنشأة على التنسيق بين النتائج المتوقعة

من التدريب والوقت والمجهود والتكاليف الخاصة بذلك ، حتى يحصلوا منه على أكبر نتيجة ممكنة بأقل التكاليف .

٢ ـ تدريب المشرفين ورؤساء الأقسام : ويتناول ذلك تدريب خريجى الجامعات قبل تعيينهم فى وظائف الاشراف فى الصفوف الأمامية خلاف وظائف رئاسة العمال ، ويبنى هذا البرنامج على أساس أن المنشأة تبحث عن مديرين للمستقبل ، وأنه يمكن بهذا البرنامج تكوين احتياطى من المديرين يعتمد عليهم فى شغل الوظائف الادارية المستقبلة .

ولا شك أن خريج الجامعة الذى يتقدم أو يرشح للأعمال الادارية يأتى للمنشأة بقيم معينة ، فهو يتمتع بدرجة عالية من الذكاء ـ بفرض أنه متخرج من كلية محترمة وحاصل على تقديرات عالية ـ ويعرف طريقة البحث العلمى ويفهمها ، ويمكنه أن يتصل Cmmunicate بزملائه ومرؤوسيه بسهولة ، وهو منظم العقلية وواسع الأفق ، ويرغب عموما فى أن يصبح مديرا ، ولديه الاستعداد المبدئى لذلك ، وحيث أن معلوماته عن المنشأة تكاد تكون معدومة ، وكذلك تنقصه الخبرة العملية ، فيجب أن يركز التدريب أساسا حول هاتين الناحيتين .

ويتضمن الجزء الأول من برنامج التدريب النشاط الخاص بتعريف المرشح بالمنشأة ، فهو لا بد أن يعرف تاريخها ، ومركزها فى الصناعة، وأهدافها وسياستها ، وجهازها التنظيمى ، فاذا كانت هذه المعلومات مطبوعة فى كتيب خاص ، فانه يمكن للشخص الالمام بها بسرعة وسهولة، ويتضمن الجزء الثانى من برنامج التدريب النشاط الخاص بالخبرة العملية التى يجب أن يكتسبها خريج الجامعة الذى وقع عليه الاختيار لوظيفة الاشراف ، فيجب أولا أن يقضى الشخص فترة معينة فى وظائف غير ادارية، وذلك قبل تعيينه لوظيفة الاشراف ، فمثلا يبدأ الموظف ، فى منشأة البيع بالجملة ، العمل فى المخازن حتى يلم بعمليات الاستلام، والتخزين، والتسليم أو الصرف ، ويمكن لمنشأة البيع بالتجزئة وضع الشخص فى

قسم استلام البضائع والسلع الواردة وفرزها ووضع الأثمان عليها ، ويمكن للمنشآت الصناعية وضعه فى ادارة الانتاج أو ادارة المبيعات .

وبعد أن تنتهى الفترة الأولى للشخص ، فانه يعين فىوظيفةالاشراف حيث يهتم بتدريبه على مزاولة الوظائف الادارية ، ويجبأنيتعلمالشخص أساسا كيفية تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف بواسطة مساعديه ، ويجب أن يهتم خصوصا بمقدرته على القيادة ، هذا بالاضافة الى الدراية بنواحى التخطيط وتوزيع العمل على المرؤوسين ، والتنسيق بينهم ، وتوجيههم ، والتعرف على طرق واجراءات العمل .

٣ ـ تدريب مديرى الادارات : حيث ان الأشخاص الذين يشملهم مثل هذا البرنامج يتمتعون بقيم ممتازة ، فهم على درجة عالية جدا من الذكاء ، وقد أثبتوا قدرتهم الممتازة فى الاتصال بمرءوسيهم ، وفى البحث العلمى والتحليل وتحقيق الأهداف ، ولا شك أن خبرتهم العملية قد اعطتهم فرصة كبيرة لفهم عمليات المنشأة ودخائلها ، ولقد أظهروا فى كثير من الوظائف الادارية قدرتهم على التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، وتنمية الكفايات ، والرقابة ، أى أنه قد ثبت للمنشأة قدرتهم على اختيار وتدريب مرؤوسيهم ، وتنظيم وتنسيق أعمالهم ، ومراقبة نتائج تصرفاتهم، وتحقيق الأهداف عن طريقهم بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .

ومثل هؤلاء المديرين اذن يحتاجون الى زيادة معلوماتهم عنالظروف الخارجية التى تؤثر على المنشأة وأعمالها ، فهم يحتاجون أساسا الى التعرف على العلاقة بين المنشأة وغيرها من المنشآت فى السوق ، وعلاقة المنشأة وتأثرها بالأبحاث التى تجرى هنا وهناك والنتائج العملية التى تظهر فى السوق وتأثر المنشأة بالقوانين والتصرفات الحكومية .

ويمكن اكتساب المعرفة بالنسبة لهذه النواحى عن طريق التداخل والاشتراك فى معالجة المشاكل الخاصة بالعلاقة مع نقابات العمال ، والغرفة

التجارية والصناعية ، ومكاتب العمل ، والاتصال بالمصالح الحكومية ، وغير ذلك من الهيئات التى تتعامل مع المنشأة أو تؤثر فيها من قريب أو بعيد .

ويجب أيضا أن يتشبع هؤلاء المديرون بالفلسفة الاجتماعية ، فهم لذلك يحتاجون الى معرفة أهداف المجتمع الذى يعيشون فيه ويتعاملون معه ، ويحتاجون أيضا الى فهم واضح للقوى الاجتماعية المختلفة وعلاقتها ببعضها ، كما أنهم لا بد أن يتعرفوا على مدى المساعدة التى يمكن أن تقدمها المنشأة للهيئة الاجتماعية ، ومدى مساهمتها فى رفع مستوى المعيشة فى المجتمع الذى تعيش فيه ، ويتكون التدريب هنا من قراءات متنوعة واطلاع واسع ، واتصالات بالمنظمات الاجتماعية وقواد الحركة الاجتماعية ، وبحث عميق فى هذه النواحى ، ويمكن الحصول على جزء من هذا التدريب عن طريق الدراسات العليا فى الجامعة ، ولكن معظم التحصيل فى هذه النواحى يأتى عن الطرق غير الرسمية ، ويعتمد أساسا على فهم المدير لما يحتاج اليه وحرصه على الالمام به .

خصائص برنامج التدريب الجيد :

يجب على المسئولين فى المنشأة أن يرسموا خطة التدريب التى تتفق مع مصلحة المنشأة ، بحيث تمدها بحاجتها من الكفايات الادارية فى الوقت المناسب وتحفظ لها مركزها التنافسى فى الصناعة بالنسبة للمنشآت الأخرى المنافسة ، وهناك عدة خصائص يجب ملاحظتها عند اعداد برنامج التدريب حتى يحقق أحسن فائدة ممكنة ، وأهم هذه الخصائص ما يلى :

١ — يجب أن يحدد نطاق برنامج التدريب حسب حاجة المنشأة ، بحيث لا يدرب الأشخاص لشغل وظيفة أعلى ثم لا تسمح ظروف المنشأة فى المستقبل القريب بترقيتهم ، فتترك فرصة أمام المنشآت المنافسة أن تجتذبهم مما يضيع على المنشأة تكاليف تدريبهم ، ولذلك يجب أن تتناسق

برامج التدريب مع فرص الترقية التى توجد عادة بالمنشأة ، وهنا نجد أنه من المهم جدا عند تحديد نطاق برامج التدريب ان يؤخذ فى الاعتبار الخبرة السابقة التى مرت فيها المنشأة من حيث معدل الاحلال وفرص الترقية بين رجال الادارة . ويلاحظ فى ذلك أيضا خطط التوسع أو الانكماش بالنسبة للفترة المقبلة ، هذا بالاضافة الى اعتبار الظروف الخاصة بكل وظيفة ومن يشغلها ، فمثلا ليس هناك داع للتسرع فى تدريب وتنمية شخص لكى يخلف المدير العام المعين حديثا فى المنشأة والذى لا يزيد عمره كثيرا عن الأربعين عاما . ولكنه بعد أن يتقدم هذا المدير فى السن ، نجد أن الأمر يجب أن يعالج بطريقة أخرى لزيادة احتمال خلو هذه الوظيفة فى المستقبل القريب .

٢ — يجب أن يتضمن التدريب جميع المستويات فى الجهاز التنظيمى للمنشأة ، حيث أن مستقبل المشروع لا يتوقف فقط على حسن كفاية رؤساء العمال والمشرفين فى الصفوف الأمامية فقط ، وانما يتوقف أيضا على كفاية المديرين الآخرين من رؤساء الأقسام والادارات الرئيسية .

٣ — ان برنامج التدريب الجيد هو الذى يعد الأفراد للترقية بأحسن الوسائل الممكنة ، وسواء كانت وسائل رسمية Formal أو غير رسمية ، فالمهم هو تدريب الشخص تدريبا منتجا بأقل التكاليف ، ولذلك يجب أن تتناسب برامج التنمية الادارية مع حاجات الأفراد ، فقد يكون التدريب الرسمى Formalized Training أحسن طريقة لمعالجة بعض نواحى النقص المعينة فمثلا نجد أن أحسن الطرق لمعالجة العجز فى القدرة على الاتصال Communication وفى التصرف المنطقى ، واتساع الأفق ووجهة النظر ، هى الدراسة الرسمية فى الجامعات والمعاهد وحضور الحلقات والمؤتمرات الخاصة بالصناعة التى تنتمى اليها المنشأة ، أو القيام ببعض الاعمال المتصلة بالمجتمع . ومن ناحية أخرى نجد أن مهارات أخرى كثيرة يمكن تعليمها للمرؤوسين بطريق غير رسمية Informal بواسطة

ومعرفة الطاقة والكفاية الشخصية وروح الاقدام والمبادأة ؛ وفنون القيادة
الرؤساء المباشرين ، ومثال ذلك مراقبة التكاليف ، وتنمية المرؤوسين ،
ومعرفة الطاقة والكفاية الشخصية وروح الاقدام والمبادأة وفنون القيادة
ويعتمد الرئيس أساسا فى تحقيق أحسن النتائج فى هذه النواحى على ملاحظة المرؤوسين وتوجيهم وارشادهم أثناء العمل والتنفيذ • هذا بالاضافة الى أن المعلومات العامة عن هذه النواحى يمكن أن تعطى للمرؤوسين عن طريق التدريس الجماعى فى المنشأة •

٤ ـ أن هناك فوائد كثيرة يمكن تحقيقها بواسطة المشروعات التى تمد رجال الادارة فيها بخبرات متنوعة • فهى وسيلة للتأكد من أن الشخص (المرشح) قد ألم بأنواع متعددة من المشاكل ، بحيث لايكون ضيق الافق أو قصور الخبرة على ناحية معينة ، ويظل جاهلا بالمشاكل التى تواجه الاقسام الاخرى بالمنشأة • ولاشك أن الخبرة المتنوعة هى أحسن الوسائل الفعالة فى تعريف الشخص بالعلاقات بين الادارات ووجهات النظر الخاصة بأفرادها ، وكثيرا ماتعانى المنشأة من المشاكل التى تنشأ بين الادارات المختلفة نتيجة لعدم فهم العلاقات بينهم • فهناك مشاكل تنشأ بين ادارة الشراء وادارة الانتاج بخصوص تحديد جودة الاصناف والكميات والتخلص من بواقى الانتاج ، وغير ذلك من المشاكل • وهناك مشاكل تنشأ بين ادارة الانتاج وادارة المبيعات بخصوص مجموعة السلع ، ونماذج المنتجات والعبوات ، ومواعيد التسليم ، وغير ذلك • وكثيرا ماتنشأ المشاكل بين ادارات الخدمة والادارات الاستشارية والادارات ذات السلطة التنفيذية • ولايمكن بحال من الأحوال فهم تصرفات الآخرين بالنسبة لمشكلة معينة الا اذا عاش الشخص فى ظروف هذه المشكلة وألم بالظروف التى تحيط بها وبمن يتصرفون فيها •

وحيث أن الناس يختلفون عن بعضهم بطبائعهم ومهاراتهم المتخصصة كالحاسب والمهندس والكيمائى والاحصائى الذين يتمتعون بقدرات وكفايات محددة بنطاق عملهم ، فان المدير يحتاج الى التعرف على هؤلاء المتخصصين وفهمهم حتى يمكن استخدامهم فى تحقيق أهداف

المنشأة وتشجيعهم على مساعدته • ولاشك أن هذه المعرفة وهذا الفهم لايتحققان عن طريق قراءة الكتب أو سماع المحاضرات ، وانما عن طريق العمل مع هؤلاء الناس •

كما أن المرشحين لوظائف ادارية فى مستوى عال تنقصهم عادة المعرفة بالظروف الخارجية التى تتأثر بها المنشأة ، فهم يحتاجون الى كفاية وقدرة فى الاتصال بالمنشآت الأخرى • أو الاتصال بالهيئات الحكومية والهيئات الاجتماعية ، وهذا طبعا لايأتى طبيعيا ، وانما يتحقق عن طريق الخبرة العملية الحقيقة •

ويلاحظ أن هناك بعض العيوب التى تصاحب أى برنامج لتوسيع دائرة الخبرة العملية للمديرين الذين هم تحت الترقية • فمثلا قد يؤدى هذا الى احداث ارتباك فى روتين العمل ، وفى العلاقات الشخصية ، وكذلك فى توزيع الاعمال ، نظرا لدوران العاملين فى الأقسام والادارات المختلفة • كما أن ذلك يؤدى الى مقاومة ومعارضة رئيس الادارة المسئول، الذى يكره أن يقوم بتكوين الشخص (الموظف فى قسمه) واعداده وتنمية كفاياته ، ثم يتركه ليذهب الى قسم أو ادارة أخرى ، غير أنه من ناحية أخرى نجد أن هذه العيوب وتكاليفها تعتبر بسيطة بالنسبة لاكتشاف المديرين ذوى الكفاية العالية الذين يمكن أن تسند اليهم الوظائف الادارية التى تخلو فى المستقبل والتى يتوقف عليها الى حد كبير مستقبل المشروع وعلى هذا الأساس فقط تحتفظ المنشأة بوظائف معينة كمراكز لتدريب المرشحين للوظائف الادارية • ومن الأمثلة على ذلك احدى الشركات الكبيرة عملت على شغل وظيفة رئيس (مدير) قسم اوراق القبض بالشخص المرشح لوظيفة مدير ادارة ، ولم تحاول ترقية أى شخص من هذا القسم الى هذه الوظيفة •

٥ — يجب أن يتناسب برنامج التدريب مع ظروف الشخص المطلوب تدريبه حتى يأتى البرنامج بالثمرة المرجوة • فمثلا فى حالة الشخص

المتخرج حديثا من الجامعة والمتعطش الى الخبرة العملية نجد أنه من العبث أن يطلب منه مباشرة الالتحاق بالجامعة ثانية أو بمعهد عال لتدريبه ، حيث يجب أن تتاح له فرصة التدريب العملى ثم يطلب منه الدراسة بعد ذلك اذا تطلب الامر ذلك ، وكذلك فى حالة مديرى الادارات ونواب المدير العام قد يحتاج الامر الى تدريبهم بواسطة حلقات البحث والمؤتمرات وليس بطريقة المحاضرات • المهم أن يختار المشرفون على برامج التدريب مايوافق ظروف الافراد وظروف المنشأة وبما يحقق مصلحة الافراد ومصلحة المنشأة •

٦ - يجب أن تسد برامج التنمية الادارية المنشأة بحاجاتها من المديرين المدربين ، وذلك بأقل تكلفة ممكنة ودون أى اسراف وهنا يواجه المسئولون مشكلة تحديد العدد الواجب تأهيله وتدريبه لكى يشغل وظيفة معينة • فهناك خطورة فى تأهيل واعداد شخص واحد لكل وظيفة ، حيث انه قد يترك المنشأة ، أو يمرض أو يصاب بحادثة ، أو يحتاج الأمر الى اسناد عمل آخر اليه نظرا للضرورة القصوى ، كما أن تأهيل واعداد ثلاثة أو أربعة أفراد لكل وظيفة يعطى فرصة أحسن للمنشأة لشغل الوظيفة عند خلوها بأحدهم ، ولكن ذلك قد يؤدى الى فقدان الآخرين الى منشآت أخرى بعد الانفاق عليهم فى التدريب • وعموما لا توجد قاعدة لذلك وانما يحتاج المسئول عن برنامج التنمية الادارية الى استخدام حكمته فى هذه الناحية •

طرق التدريب :

يمكن أن يقال عموما انه لايوجد برنامج نموذجى لتدريب رجال الادارة فى المنشآت • ويجب على كل منشأة أن تختار البرنامج الذى يناسبها ويناسب ظروفها • ولذلك سوف نتولى فيما يلى شرح طرق التدريب الشائعة مع مناقشة مالها من مزايا وماعليها من عيوب حتى تكون أمام أعين المسئولين فى المنشآت ورهن اختيارهم :

١ - رسم خطوط الترقية • حيث يتولى المسئولون فى المنشأة (اللجنة أو الشخص المسئول عن تنمية الافراد واعدادهم للترقية) تحديد

الوظائف البديلة التى يمكن أن يرقى لها الشخص الذى يشغل وظيفة معينة فتحدد لـه مثلا ثلاث أو أربع وظائف فى ادارات مختلفة فى المستوى الاعلى الذى يلى مستوى وظيفته الحالية . واذا عمل ذلك بالنسبة لكل مرشح ، فان فرص الترقية المباشرة التالية سوف تتضح لكل فرد وكل مدير كما أن المؤهلات الخاصة بشغل هذه الوظائف البديلة سوف تكون واضحة أيضا . ولاشك أن هذا سوف يجعل كل مدير أو رئيس قادرا على الاجابة على أسئلة مرؤوسيه بوضوح وتحديد ، بالنسبة لفرص الترقية الخاصة بكل منهم وسوف تكون هذه الوظائف البديلة متسعة بدرجة كافية لكى تمد الشخص بالخبرة المتنوعة الى يحتاج اليها . هذا بالاضافة الى أنـه يمكن أعطاء المرشح البيانات الخاصة بالمؤهلات المطلوب للوظائف البديلة التالية وأحسن الطرق والوسائل للحصول على هذه المؤهلات ، وذلـك بشىء من التحديد والدقة .

ولاشك أن هذه الطريقة أحسن بكثير من طريقة تحديد خطـوط الترقية بشكل عام . فقد يقال لرئيس العمال Foremen أن خط ترقياته التالية سـوف يتكون من رئيس عام للعمال General Foremen ، ثم مشرف Superintendent ، ثم مدير للمصنع Works Manager ثم مـدير انتاج Production Managers . أو قد يقال الى المشرف فى ادارة المبيعات أن خط ترقيته سـوف يشتمل على مدير فرع Branih Manager ثم مدير منطقة District Manager ، ثم مساعد مدير مبيعات ، وهذه الفكرة خاطئة فى نواحى كثيرة . فهى تعطى صـورة من التفاؤل المبالـغ فيه الى الرؤوس ، ولاتستطيع أن تمده بالخبرة المتنوعة ، وتشجيعـه على زيادة التخصص ، هذا بالاضافة الى أنها وسيلة ضعيفة لتدريب رجـال الادارة على فنون وأصول الأعمال بنواحيها المختلفة .

٢ — التنقل بين الوظائف Job Rotation . ويقصد بذلك رسـم خطة امداد الأفراد بالخبرة المتنوعة Diversified Experience عن

طريق مرورهم على الاعمال والوظائف المختلفة ومعرفة ظروفها . غير أن هناك عدة امكانيات لهذا النوع من التدريب يمكن توضيحها فيمايلى :

(أ) التنقل بين الأعمال العادية (أى خلاف أعمال الاشراف) ومعرفة ظروفها ، حيث تعمل قائمة لعدة وظائف محددة فى عدة ادارات يمر عليها لمعالجة مشاكل متنوعة . كما يمكنه أن يقدم نفسه لمدير معين ويغريه على تشغيله معه ، كذلك يمكنه أن يختار نوع العمل المناسب الذى يجب أن يزاوله . كما أن المنشأة تعتقد أنها بذلك تنمى مجموعة احتياطية من الأشخاص المديرين .

ولكن هناك بعض العيوب أيضا لهذه الطريقة . فمثلا نجد أن كثيرا من مديرى الادارات يشعرون أن الشخص الذى يراد تدريبه لايعرف مايلاحظه وأنه يجب ألا يسمح له بملاحظة عملية اتخاذ القرارات فى حالات كثيرة . وأن تكاليف تدريبه يجب ألا يتحملها القسم أو الادارة التى يتدرب فيها ومن حيث الشخص نفسه فهناك فرق كبير بين المشاهدة وملاحظة الغير فى عملهم وبين القيام بالعمل نفسه . وهناك شك فيما اذا كان سيستطيع أن يطبق شيئا مما تعلمه أو شاهده . وعموما يمكن أن يقال أنه وان كانت هذه الطريقة من التدريب تفضل الطريقة السابقة ، الا أنها لازال ينقصها عناصر النجاح الأساسيه فى التطبيق العملى .

(ب) التنقل بين وظائف (مراكز) تدريب ادارية . ويقصد بهذه الطريقة أن تحدد عدة وظائف ادارية على مستوى واحد فى الجهاز التنظيمى وفى عدة ادارات مختلفة لكى تعتبر مراكز لتدريب المرشحين للوظائف الادارية ، والغرض منها اعطاء المتدربين خبرة حقيقية فى أعمال الاشراف فى عدد من الوظائف

فى ادارات مختلفة وتبقى هذه الوظائف للتدريب فقط ولا يرقى لها من داخل الأقسام ، ويسمح للمدربين بالتنقل بينها .

وهناك ميزتان ظاهرتان لهذه الطريقة . أولا : أن الشخص سوف يكتسب خبرة حقيقية فى ادارة قسم من الأقسام أو ادارة من الادارات وبذلك يمكن اكتشاف قدرته على القيادة والتوجيه ، ويمكن اختبار حكمته فى اتخاذ القرارات . ثانيا : يمكن للشخص أن يتعرف على آراء واتجاهات الشخص (المرشح للمركز الادارى) خلال مدة معينة ، حتى يمكنه أن يتعرف على العمليات اليومية للأقسام والادارات المختلفة ، فيتعلم مثلا كيفية البيع ، واستلام البضائع وفرزها ووضع البيانات اللازمة عليها ومقابلة المتقدمين للوظائف ، واعداد قائمة المواد ، وعمل اذن صرف المواد من المخازن ، وغير ذلك من العمليات التى يمر عليها مرورا سريعا للالمام بها .

غير أن هناك عدة عيوب خطيرة لهذا النوع من التدريب . فالشخص المؤهل لوظائف الاشراف وعنده المقدرة على ذلك يستطيع أن يلم بتفاصيل هذه العمليات فى وقت قصير ، ولا شك أن وضعه فى هذه الوظائف لعدة أيام أو لعدة أسابيع لن يضيف شيئا الى تقدمه ، كما أنه بعد أن ينتهى الشخص المدرب Trainee من المرور على هذه القائمة من الوظائف ، فلا يضمن أن يجد وظيفة من وظائف الاشراف ، واذا لم تكن هناك وظيفة موجودة فان الشخص قد يترك المنشأة الى غيرها . ولنفرض أيضا أن وظيفة قد ظهرت أمامه قبل أن يكمل الشخص دورته ومروره على هذه الوظائف ، فهل يقبل الوظيفة ويقطع التدريب ، أو يواصل تدريبه معتمدا على ظهور فرصة

أخرى ؟ لاشك أن الحل الأول يضيع الغرض من التدريب وأن الحل الثانى قد يضيع عليه فرصة ذهبية قد لاتظهر له قبل مرور وقت طويل ، وأخيرا فان الشخص المدرب قد يواجه معارضة ومشاكل من العاملين الموجودين فى الأقسام التى يذهب اليها لغيرتهم من الفرص المتاحة له ولامثاله .

(جـ) ملاحظة تصرفات المديرين فى الأقسام المختلفة ، ويقصد بذلك اتاحة الفرصة للمدربين بملاحظة تصرفات عدد من مديرى الادارات أثناء معالجتهم لمشاكل ادارتهم والغرض من ذلك هو أن يتعرف المدرب على أنواع المشاكل التى تواجه مديرى الادارات المختلفة ، وطرق مواجهتهم وحلهم لهذه المشاكل ولاشك أن الشخص يدرس ماهية الاعمال الادارية وتصرف الأفراد فى الادارات المختلفة ، ويستطيع أن يفهم العلاقات بين الادارات المختلفة .

غير أن عيوب مثل هذه الطريقة تتضمن الصعوبة الكبيرة فى تحديد الوظائف المناسبة للتدريب ، ومقاومة ومعارضة المرؤوسين لان هذه الوظائف محجوزة لتدريب رجال الادارة فقط ، وكذلك التأخير فى ايجاد عمل دائم لاولئك الذين أتموا تدريبهم فعند تحديد الوظائف والمراكز المناسبة للتدريب يجب تقدير قيمة الخبرة العملية التى يمكن الحصول عليها من الادارات المختلفة واختيار الوظائف التى يكون عامل دوران الأفراد غير مهم نسبيا بالنسبة لها ، وتتوقف المدة التى يحتاج اليها الفرد لكى يصبح متجانسا فى هذه الوظائف على درجة تشابه أوجه نشاط الادارة ونمطيتها ، وعلى وجود المرؤوسين ذوى الخبرة ، وكذلك على درجة استقرار العملية نفسها ، ومن الوظائف التى تناسب هذا الموضوع وظائف الاشراف على أوراق القبض والدفع ، واختيار الأفراد ومقابلتهم ، ومراقبة الانتاج ، وطلب صرف المواد الأولية .

ولاشك أنه من المستحيل التغلب على معارضة ومقاومة واحتجاج المرؤوسين المؤهلين الذين يتخطون فى الترقية عند شغل هذه الوظائف بالأفراد المطلوب تدريبهم . فهناك احتمال كبير أن المرؤوسين القادرين من ذوى الكفاية ومن صغار السن سوف يتركون المنشأة الى غيرها . أما كبار السن الذين يجدون صعوبة فى الحصول على وظائف فى أماكن أخرى فانهم يثيرون المشاكل أمام الاشخاص المطلوب تدريبهم . والأمل الوحيد فى عدم ظهور هذه المعارضة بشكل واضح معطل للعمل هو تعودهم على روتين العمل ورؤية هذا التصرف .

وأخير فلا يمكن التغلب على مشكلة التأخير فى ايجاد عمل دائم للأفراد الذين يتمون فترة تدريبهم الا اذا كانت هناك مشروعات للتوسع فى أعمال المنشأة .

(د) الاشتغال كمساعدين لمديرى ادارات مختلفة . أى أن يتنقل الافراد المطلوب تدريبهم بين الادارات المختلفة ويعملون كمساعدين لمديريها . والميزة فى ذلك أن الشخص سوف يكتسب خبرة واسعة على مستوى عال فى كل ادارة . كما أن المنشأة سوف تستفيد من تكوين مجموعة من المدربين لشغل الوظائف الادارية المقبلة فى الادارات المختلفة .

ويلاحظ أن هذه الطريقة أيضا لاتحل مشكلة توفير عمل دائم لمن يكمل فترة تدريبه . هذا بالاضافة الى أنها تخلق جوا من المعارضة بين المرؤوسين فى الادارات المختلفة ، ولكن أخطر عيب لهذه الطريقة يتعلق بنوع التدريب الذى سوف يحصل عليه الفرد فهناك فرق شاسع بين اشتغاله كملاحظ على مستوى عال وبين قيامه بالتحليل وتقديم المشورة للمديرين . فاذا تضمنت وظيفة الشخص النوع الثانى من الخبرة فان هذا هو التدريب المنتج الفعال .

(هـ) الاشتغال كمديرين لادارات مختلفة وهذه الطريقة متعلقة بالطريقة السابقة الى حد كبير ، ولكنها تعمد الى اعطاء الاشخاص المطلوب تدريبهم خبرة حقيقية فى ادارة وظائف فى مستوى أعلى من السابقة ، والأشخاص الذين يشملهم هذا التدريب والذين يتنقلون بين هذه الوظائف، هم المرشحون للوظائف الادارية فى المستويات العليا ، ولكى تتسع دائرة معارفهم بالنسبة للادارات المختلفة ومشاكلها ووظائفها ، فانهم يتنقلون طبقا لجدول محدد بين هذه الوظائف كقائمين بأعمال مديري الادارات ، ويمكن لهؤلاء الاشخاص أن يقوموا بهذه الاعمال فى حالة قيام مدير الادارة الاصلى بأجازته السنوية أو فى حالة مرضه ، أو فى حالة قيامه بمهمة خاصة خارج ادارته كحضور لجنة حكومية أو السفر للخارج فى مهمة تتعلق بأعمال المنشأ ، أولغير ذلك من الأسباب • وبعد انتهاء الشخص من فترة التدريب واتمامه لدورة التنقل فانه يمكن ترقيته الى الوظيفة الادارية الأعلى ، أو أنه يرجع الى وظيفته الاصلية فى انتظار ترقيته عند خلو الوظيفة ، أو يقال له أنه قد فشل فى حصوله على مؤهلات الوظيفة الأعلى خلال فترة تدريبه •

وهذه الطريقة أيضا لا تحل مشكلة التاخير فى ايجاد وظيفة أعلى لترقية الشخص بعد اتمام فترة تدريبه ، هذا بالاضافة الى امكانية اهمال الشخص فى أمور الادارة التى يقوم بأعمال مديرها فى غيابه • ولكن ذلك مستبعد من مدير طموح يريد أن يثبت للمسئولين كفايته فى شغل وظيفة مدير ادارة ، وخاصة أنه يعلم أنهم يتتبعون خطواته لكى يحكموا على مدى كفايته لشغل مثل هذه الوظيفة • كما أن المديرين الذين يصلون المنشأة الى هذه الدرجة يكونون أحرص على مصلحتها من أى شخص آخر لأن مستقبلهم مرتبط بمستقبلها • ثم اذا كان الشخص عنده النية للاهمال فى القيام بأعمال

مدير الادارة الغائب فلماذا يقبل فكرة التدريب ؟ ولذلك يمكن أن يقال ان هؤلاء الاشخاص سوف يقومون بأعمال الإدارة التى تسند اليهم فى غياب مديرها خير قيام .

٣ - تمثيل الأداء Role Playing . وهى طريقة من طرق التدريب الحديثة الشائعة الاستعمال ، والغرض منها مساعدة الفريق المطلوب تدريبه على فهم طبيعة مشكلة معينة أو وجهة نظر خاصة وتمكينهم من تقويم وتقدير التصرفات المختلفة لمعالجة أو حل المشكلة . فمثلا بالنسبة لمشكلة بيع سلعة الى عميل معين ، يمكن تمثيل العملية بواسطة اثنين من الدارسين أحدهما يمثل دور البائع والآخر يمثل دور العميل ، وذلك أمام المجموعة التى تناقش فيما بعد الطريقة التى سلكها مندوب البيع فى اتمام الصفقة . ويمكن تكرار ذلك بواسطة اثنين آخرين وهكذا . والمفروض أن تصل المجموعة من مناقشتها لاحسن طريقة للبيع . ويحدث ذلك أيضا فى حالة المشكلة الخاصة بمعالجة المنازعات العمالية ، حيث يختار اثنين أيضا أحدهما يمثل دور الموظف والآخر يمثل دور المشرف ، وتلاحظ المجموعة التصرفات وتناقشها وتصل الى النتائج .

وهناك بعض العيوب لهذه الطريقة . فمثلا نجد أنه ليس من الممكن خلق الجو الحقيقى للعمل الذى تظهر ونعالج فيه المشكلة . وقد يختلف التمثيل كلية عن واقع التصرف العملى بالنسبة للمشكلة . كما أن فن التصرف ومعالجة المشاكل لا يمكن أن يكون نموذجيا بحيث يطبق فى جميع الحالات . اذا أن لكل حالة ظروفها التى تقتضى تصرف معينا يناسبها ومن ناحية أخرى نجد أن هذه الطريقة منتجة من حيث توسيع افق الفرد ووجهة نظره عند معالجته للمشاكل .

٤ ـ المؤتمرات Conferences • وهى طريقة شائعة الاستعمال وتتضمن عرض أفكار معينة على المجموعة بواسطة قائد Leader أو متحدث Speaker • وهى طريقة اقتصادية مباشرة لتوصيل المعلومات والبيانات التى تهم جميع أعضاء المجموعة الموجودة بالمؤتمر ، وتسمح باستخدام فنون التعليم المتقدمة • فمثلا يمكن أن يجتمع مجموعة من رؤساء العمال الجدد وتعطى لهم محاضرات فى تاريخ المنشأة ، وأغراضها وسياستها وتصرفاتها مع العملاء والأفراد ، والمستهلكين ، والهيئات الاجتماعية والخارجية • كما أنه يمكن توجيه الدعوة الى مديرى الفروع أو الادارات لحضور مؤتمر لمدة معينة يتعرفون خلالها على بعضهم البعض ويتبادلون وجهات النظر بالنسبة لمشاكل معينة أو للسياسات العامة للشركة وقد يدار المؤتمر وخاصة فى حالة مديرى الادارات الرئيسية على هيئة مائدة مستديرة ، ثم تطرح عليهم المشكلة للمناقشة والانتهاء الى نتائج أو قرارات معينة بشأنها • ويحتاج الأمر دائما الى قائد قدير لادارة المناقشة وتنظيم المؤتمر وقد تكون القيادة بالتبادل وقد يحدث أن يكون المؤتمر فى مكان بعيد عن البلدة حيث تعيش المجموعة مع بعضها لمدة أسبوع مثلا أو لعدة أيام بحيث تتاح لهم فرصة معرفة بعضهم عن قرب وتكوين صداقات لها أثر كبير على مستقبل المنشأة وحسن سير العمل فيها • وقد يستعان فى هذا المؤتمر بزائرين من الخارج ، وقد تستخدم السينما أو الفانوس السحرى فى عرض البيانات وتطور الافكار • وهذه المؤتمرات اذا لم تنظم حسب خطة موضوعة وبرنامج محدد وقيادة حكيمة لتنفيذ هذا البرنامج والوصول الى النتائج المرجوة ، فسوف تكون عبئا من التكاليف على المنشأة وضياعا لوقت المديرين : كما يجب أن يكون أعضاء المؤتمر مقتنعين بفائدته حريصين على الاستفادة منه •

٥ ـ اللجان Committees سبق أن أشرنا عند الكلام عن اللجان فى الفصل الثانى من الباب الخامس أنها اداة لتدريب الأعضاء . حيث تكون هناك فرصة لتبادل الآراء ووجهات النظر ومناقشة فنون معالجة المشاكل المختلفة والوصول الى قرارات ترفع الى الجهة التنفيذية المسئولة لاتخاذ اللازم نحوها . وهذا اذا كانت صفة اللجنة استشارية . اما اذا كانت لها سلطة تنفيذية فهى تتولى التنفيذ مباشرة عن طريق اعضائها من المديرين غير أنه من ناحية أخرى نجد أن لهذه الطريقة عيوبها اذا لم يحسن تنظيمها وادارتها . وهى بطء الاجراءات . وتشتت المسئولية ، وخطورة الحل الوسط ، وارتفاع التكاليف ، وقد سبق أن تعرضنا لذلك بالشرح والتفصيل فى الفصل المذكور .

٦ ـ الدراسات الجامعية ، حيث تنظم الجامعات والمعاهد برامج دراسية تدريبية لمديرى المؤسسات والمصالح الحكومية . فمثلا نجد دبلومات ادارة الأعمال فى كلية التجارة جامعة القاهرة وعين شمس تنظم دراسات خاصة للمديرين التنفيذيين فى الشركات والمؤسسات وذلك على نمط الدراسة فى كلية ادارة الاعمال بجامعة هارفارد School of Business وهى طريقة الحالات Case Method وذلك لرفع كفايتهم الادارية . وهناك معهد الادارة العامة الذى يتولى تدريب موظفى ومديرى المصالح الحكومية . وكذلك المعهد القومى للإدارة العليا الذى يتولى تدريب أعضاء الادارة العليا فى الشركات . ولذلك يمكن للشركات والمؤسسات المختلفة أن تنتهز هذه الفرصة الذهبية لتدريب مديريها فى المكان المناسب . والأمل كبير فى أن تتعاون هذه المعاهد المكملة لبعضها فى أداء الرسالة الهامة وهى رفع الكفاية الادارية

لرجال الادارة فى المنشـآت المختلفة والحكومة بما يعود فى النهـاية على انتاجها بالزيادة وعلى الاقتصاد القومى بالرقى والازدهار .

وعموما فان التـدريب هـام جـدا بالنسـبة لرجـال الادارة فى المنشآت المختلفة وضرورى جـدا لرفع مسـتوى كفـايتهم الاداريـة وبالتالى رفع الكفاية الانتاجية لهذه المنشـآت . ويجب على المسـئولين فى المنشأة الا يقدموا على التدريب الا بعد دراسـة حتى يتخيروا أنسب الطرق بالنسبة لظروفهم . وحتى لا يكون هناك اسراف فى المجهـود أو التكاليف الخاصة بذلك .

المراجع

أولا ـ مراجع عربية :

١ ـ تنظيم المشروعات التجارية للأستاذ مليكة عريان

٢ ـ تنظيم المشروعات الصناعية للدكتور عبد العزيز عبد الكريم

٣ ـ التنظيم الصناعى للأستاذ عبد الغفور يونس

ثانيا ـ مراجع اجنبية :

1.— Appley, L.A. "A Current Appraisal of the Quality of Managements", Progresive Policies for Business Leadership, General Management Series No. 156, American Management Association. New York. 1952.

2.— Appley, A. A., Management the Simple Way, Personnel, American Management Association, New York, January 1943.

3.— Bakke, E. W. Bonds of Organization, Harper & Brothers, New York, 1950.

4.— Baker. J.C., Directors and Their Functions, Divisions of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1935.

5.— Barnard, C. I., The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambride, Mass., 1948.

6.— Barnard. C. I., Organization and Management, Harvard University Press Cambridge, Mass., 1948.

7.— Bates, G. E.. The Board of Directors, Harvard Business Review, Vol. 19, No. 5., October, 1940.

8.— Beene, K. D., A Conception of Authority, Columbia University Press, New York, 1943.

9.— Beishine, J, R., Military Management for National Defence, Prentice-Hall, Inc., New York, 1950.

10. Berwitz, C. J., "The World Committee - Andministrative Technique", Harvard Bussiness Review, Vol. 30, January, 1952.

11. Bethel, LL., F. S. Atwater, G. B. E. Smith, and H. A. Jr:; Industrial Organization and Management, McGraw Hill Book Co., Inc., New York, 1950.

12. Blair, W. T., "Appraising the Board of Directors", Harvard Business Review, Vol. 28, No. 1, January, 1950.

13. Bower, M. (ed.), The Development of Executive Leadership, Harvard Univerisity Press, Cambridge, Mass., 1951.

14. Brown, A., Organization of Industry, Prentice — Hill, Inc., New York, 1947.

15. Brown, D., Centralized Control with Decentralized Responsibilities, Annual Convention Series, No. 57., American Management Association, New York, 1927.

16. Copeland, M. T., and A. R. Towl, The Board of Directors and Business Management, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1947.

17. Dale, E., Planning and Developing the Company Organization Structure, Research Report No. 20, American Management Association, New York 1952.

18. Dalton, M., "Conflicts Between Staff and Line Managerial offices", American Sociological Review, Vol. 15, June, 1950.

19. Davis, R. C., The Influence of the Unit of Supervision and the Span of Control on the Economy of Line Organization Structurs, Bureau of Business Research, Monograph 26, Ohio State University, Columbus, Ohio, 1941.

20. Davis, R.C., The Fundamentals of Top Management, Harper & Brothers, New York 1952.

21. Dickson, P. W., Compensation and Duties of Corporate Directors, Studies in Business Policy, No. 16. National Industrial Conference Board, Inc., New York, 1946.

22. Dooher, M. J., and V. Marquis, (eds.), The Development of Executive Talent, American Management Association, Harvard Law Review, Vol. 47, June, 1931.

23. Douglas, W.O., "Directors who do not Direct" Harvard Law Review, Vol. 47, June, 1931.

24. Drucher, P. F., Concept of the Corporation, The John Day Company, Inc., New York, 1946.

25. Encyclopaedia of The Social Sciences, Macmillan Co., New York, Vol. x, 1933.

26. Fayol, H., General and Industrial Management, Pitman Publishing Corporation New York. 1949.

27. Geiven, W. B., Bottom-up Management, Harper and Brothers, New York, 1949.

28. Goetz, B. E., Management Planning and Control, MeGraw- Hill Book Company, Inc., New York 1949.

29. Gordon, R. A., Business leadership in the Large Corporation, Brookings Institution, Washington. 1945.

30. Graicunas, V. A., "Relationship in Organization, L. Gulick and L. Urwick (eds.), Papers on the Science of Administration, Institute of Public Administration, New York, 1937.

31. Gulick, L., and Urwick, (eds.), Papers on the science of Administration, New York, 1938.

32. Hader, J. J., "Committee Process and Committee Chairmanship' Handbook of Business Administration, McGraw-Hill Book Company. Inc., New York, 1951.

33 Haiman, F. S., Group Leadership and Democratic Action, Hougion Miffling Company, Boston, 1951.

34. Hall, G. L., The Management Guide, Standard oil Company of California, San Francisco. 1948.

35. Hall. J. B., "Leadership in an Evolving Organization" in M. Bower (ed.), Development of Executive Leadership, Harvard University Press, Cambridge Mass., 1951.

36. Holden, P. E., L. S. Fish, and H. L. S. Smith, Top Management Organization and Control, McGraw - Hill Book Company, Inc., New York, 1951.

37. Hooper, F. C., Management Survey, Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., London, 1948.

38. Hoxie, R. F., Scientific Management and Labor Welfare, Jour. of Political Economy, Vol. 24, November, 1916.

39. Kimball, D. S., and D. S.kimball Jr., Principles of Industrial Organization, McGraw-Hill Book Co., Inc. New York, 1947.

40. Koontz, H., and C. O'donnel, Principles of Management, McGraw-Hill Book Company, New York, 1974.

41. Learnd. E. P., Ubrish, D. N., and Booz, D. R., Executive Action, Harvard University Press, Cambridg, Mass, 1951.

42. Lepawsky, A., Administration, Alfred A. knopf. Inc., New York, 1949.

43. Livington, R. I., Engineering of Organization & Management, McGraw-Hill Book Co., Inc., New York, 1949.

44. Lusardi, F., keeping Corporate Directors Informed, Studies in Business Policy, No. 24. National Industrial Conference Board, Inc., New York, 1939.

45. Mace, M. L., The Board of Directors in Small Corporations, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1948.

46. Mace, M. L., The Growth and Development of Executives, Division of Research, Graduate School, of Business Administration, Harvard University, Boston, 1950.

47. Martindale, J., The Scientific Appraisal of Management, Harper and Brothers, New York, 1950.

48. Maurer, H., "Board of Directors", Fortune Magazine, Vol. 44, No. 5, May, 1950.

49. Maurer H., "Management by Committee", Fortune Magazine, Vol. 47, No. 4, April 1913.

50. Mc, Cormik, C., Multiple Management, Harper and Brothers, New York, 1938.

51. Mooney, J. D., The Principles of Organization, *rev edition*, Harper and Brothers. New York 1947.

52. New man, W. R., Administrative Action, Prentie-Hall Inc., New York, 1951.

53. O'Donnell, C. "The Source of Managerial Authority", Political Science Quarterly, Vol. 6. No. 4, December 1952.

54. Peterson, E., and E. G. Plowman, Business Organization and Management, rev. ed., Richard D. Irwin., Inc., Hoomewood, Ill.; 1948.

55. Planty, Earl G., McCord. Wiliams., and Efferson, Carlos A., Training Employees and Managers, Ronald Press Co. Inc., New York, 1948.

56. Ruthenburg, Louis, Tooling Up, An Adress Before the Management Meeting of Servel, Inc., Evansville, Indiana, June 5, 1948.

57. Redfield, C. C., Communication in Management, University of chicago Press, Chicago, 1953.

58. Rigel, J. W:, Executive Development, University of Michigan Press, Ann Arbor, Cich., 1952.

59. Self H., Problems of Decentralization in a Large Scale undertakings British Institute of Management, London, 1951.

60. Sorrel, L. G., "Organization of Industrial Traffic Activities", Traffic World, Vol. 46, No. 25, Vol. 47, Nos 6 — 8 1930, 1931.

61. Sorrel L. G. Traffic World, Vol. 46, Nos. 24 — 26, Vol. 47: No 5, 2, 4, 1930 — 1931.

62. Simon, H. A., Public Administration, Alfred A. knopf, Inc., New York, 1950.

63. Simon, H. A., Administrative Behaviour, Mac Millan Co., New York, 1947.

64. Spriegel, William R., and Davis, Ernest C., Principles of Business Organization, 2d ed., Prentice—Hill, Inc., New Yord, 1952:

65. Tannenbaum, R., "The Manager Concept, A Rational Synthesis", Journal of Business of the University of Chicago, Vol. 22., October, 1949.

66. Tannenbaum, R., "The Manager Concept A. Rational Synthesis", Journal of Business of the University of chicago, vol. 22. October. 1949.

67. Taylor, F W., The Principles of Scientific Management. Harper and Brothers, New York, 1911.

68. Urwick, L. F., Management Education in American Business, American Management Association, New York. 1954.

69. Urwick, L., The Need is Urgent to Make Leadership a Reality, Manufacuring and Industrial Engineering, Toronto, 1952.

70 Urwick, L., Notes on the Theory of Organization, American Management Association, New York, 1952.

71. Urwick L., Profitably Using the General Staff Position in Business, General Management Association. New York, 1953.

72. Urwick, L., The Elements of Administration. Harper and Brothers, New York, 1944.

73. Uris, A., How to be a Successful Leader, McGraw Hill Book Company, Inc., New York, 1953.

74. Warner, W.L. and J.O. Loff, "Managers and Owners, Then and Now" in A. W. Gouldner (ed.-, Studies in Leadership, Harper & Brothers, New York, 1910.

75. Worthy, Y. C., "Organization Structure and Employees Morale", American Sociological Review, vol. 15, April, 1910.

76. A Current Apparisal of the Quality of Management, Progress Policies for Business Leadership, General Management Association, New York, 1952.

77. American Management Association, M. Joseph Dooher (ed.), The Development to Executive Talent, New York, 1952.

78. American Institute of Management, "Corporate Executives Public Respansibilities," The Corporate Director, October, 1951.

79. Prevailing Practies Regarding Corporation Directors, Studies in Administrative control No. 2, National Industrial Conference Board. New York. 1939.

80. Problems and Policies of Decentralized Mangement, General Management Series No. 151. American Management Association, New York 1942.

81. The Responsibilities of Directors, The Economist, vol. 113 November, 1931.

82. Thirty-six Basic Rules for Board of Directors, The Corporate Director, November, 1950.

83- "What Should Maintenance Cost?", Factory, Vol. III. No. 1., 1953.

— Dale, E., Management Theory and Practice, McGraw Hill Book Co., New York, 1965

— Levesey, F. O., Pople, G. K. Davies; P. J.; The Organization in its environment, longman Business education Series. 1980.

— Keith, L. A. & Gubellini. C. E., Introduction to Business Enterprise, McGraw Hill Book Co., New York, 1962.

— Koontz, H. & O'donnell, C., essentials of Management McGraw Hill Book Co., New York, 1979.

— Hodgetts, R. M., Intrduction to Business, Oddison-Wesley pul. Co., London, 1977.

— Musselman, V. A. & Hughes, E. H. Introduction to Modern Business, prentice Hall Inc., London, 1981.

الفهرس

البـاب الأول

المدخل فى ادارة الأعمال

الفصل الأول

الادارة - تعريفها وأهميتها

الصفحة

الفصل الثانى

تطور نظرية الادارة

الفصل الثالث

الادارة العلميـة

الفصل الرابع

وظائف المدير

الصفحة

الفصل الخامس

وظائف المشروع

الصـــفحة

البـاب الثانى

التنظيم ـ أصوله وأشكاله القانونية

الفصل الأول

الأصول العلمية للتنظيم

الفصل الثانى

الأشكال القانونية للتنظيم

البـاب الثالث

تنظيم الجمعيات العمومية والمجالس العليا القطاعية

الفصل الأول

الجمعيات العمومية

الفصل الثانى

المجالس العليا القطاعية — الصفحة

الباب الرابع
تنظيم الادارة العليا

الفصل الاول
المستويات الادارية

الفصل الثانى

تنظيم الادارة العليا — تشكيلها واختصاصاتها

الفصل الثالث

تنظيم الادارة العليا — اشتراك العاملين فى الادارة العليا

الباب الخامس

التنظيم الادارى

الفصل الأول

التنظيم الادارى ـ تجميع أوجه النشاط

الفصل الثانى

التنظيم الادارى ـ العلاقات

الفصل الثالث

التنظيم الادارى ـ العلاقات

الصفحة

الفصل الرابع

التنظيم الادارى ـ العلاقات المركزية واللامركزية

البـاب السادس

التنظيم الادارى (تابع)

الفصل الأول

ادارة الخـدمة

الفصل الثانى
أعمـال اللجـان

الفصل الثالث
الناحية الشخصية فى التنظيم

الفصل الرابع
الاسلوب العلمى فى التنظيم والاصلاح الادارى

البـاب السابع
تكوين وتنمية الهيئة الادارية

الفصل الأول
الوظيفة الادارية

الفصل الثانى

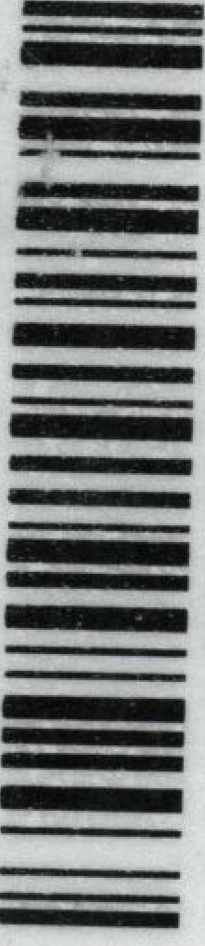
الاختيار والتعيين والترقية فى المناصب الادارية

الصفحة

الفصل الثالث

التدريب وتنمية الكفايات الادارية

رقم الإيداع بدار الكتب ٠٠٠٠ / ١٩٨٢


Bibliotheca Alexandrina
1518624